

VANDIR RIBEIRO DA COSTA JÚNIOR

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR: UM
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA
EDUCACIONAL DO MARANHÃO**

Orientador: João Batista Bottentuit Junior

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Educação**

**Lisboa
2013**

VANDIR RIBEIRO DA COSTA JÚNIOR

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR: UM
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA
EDUCACIONAL DO MARANHÃO**

Dissertação apresentada para obtenção do
Grau de Mestre em Ciências da Educação,
no Curso de Mestrado em Ciências da
Educação, conferido pela Universidade
Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Prof. Doutor João Batista
Bottentuit Junior

Co-orientador: Prof. Doutor Leonardo
Rocha

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Educação

Lisboa

2013

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2011, p. 12)

A minha mãe, Eniedja da Graça
Monteiro Costa, e minha esposa,
Adriana Carvalho Lima.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo privilégio da vida e por está presente em todos os momentos bons e ruins contribuindo para minha formação como ser humano, e ciente de sua grandeza, amor e fidelidade acima de todas as coisas.

A Eniedja da Graça Monteiro Costa, pelo amor maternal, caráter e dedicação como mãe, contribuindo para meu crescimento como cidadão ciente das minhas obrigações sociais e direitos.

A Adriana Carvalho Lima, esposa maravilhosa e paciente, que nos momentos difíceis sempre acredita na minha pessoa e me incentiva para transpor as barreiras.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. João Batista Bottentuit Júnior, pela boa vontade, empenho e ensinamentos, que serviram para a realização desse trabalho.

Ao meu co-orientador, Prof. Dr. Leonardo Rocha pela contribuição valiosa na finalização desta dissertação.

A todos que ajudaram, diretamente e indiretamente, para a formação desse trabalho.

RESUMO

A presente dissertação aborda sobre a temática gestão e planejamento escolar participativo. Verificou-se a existência de um planejamento escolar participativo em uma cooperativa escolar. Os referenciais teóricos utilizados estão relacionados ao planejamento escolar, gestão, projeto político-pedagógico e currículo, tendo como base uma inter-relação dos mesmos no que tange a ação educativa e suas inerências. Para a investigação empírica optou-se pelo estudo de caso cujos objetivos da pesquisa são caracterizados como exploratórios e descritivos, tendo por finalidade a melhor explicitação dos fenômenos estudados. Os sujeitos envolvidos na investigação compreendem: professores, discentes, pais/responsáveis e gestão escolar sendo o estudo realizado em duas etapas. Na primeira etapa, de caráter quantitativo, utilizou-se como instrumentos de pesquisa questionários com questões estruturadas e, na segunda etapa, de caráter qualitativo, entrevistas estruturadas a fim de apurar mais dados acerca do planejamento realizado no *locus* do estudo. Como resultado mais geral, observou-se que apesar de ser uma escola que trabalha com a filosofia de cooperativismo, esta demonstra indícios de que não ocorre o planejamento escolar participativo como se espera, e que algumas medidas precisam ser tomadas para que este planejamento realmente envolva todos os atores participantes da escola, bem como possam produzir melhores resultados.

Palavras-chaves: Planejamento Participativo. Planejamento Escolar. Gestão Escolar. Projeto Político-Pedagógico. Currículo.

ABSTRACT

This dissertation focuses on the issue of school management and participatory planning. Verified the existence of a participatory school planning in a cooperative school. The theoretical framework are related to school planning, management, political-pedagogical project and curriculum, based on an inter-relationship of these with respect to their educational and inherencies. Empirical research chose the case study whose research objectives are characterized as exploratory and descriptive, aiming at the best explanation of the phenomena studied. The subjects involved in the research include: teachers, students, parents / guardians and school management and the study was conducted in two stages. In the first stage, the quantitative character used as research tools questionnaires with structured questions and in the second step, qualitative, structured interviews in order to ascertain more information about the planning done in the locus of the study. As result more general, it was observed that despite being a school that works with the philosophy of cooperatives, this evidence demonstrates that there is participatory planning school as expected, and that some measures need to be taken so this plan actually involves all actors participating school, and may produce better results.

Keywords: Participatory Planning. Planning School. School Management. Political-Pedagogical Project. Curriculum

ÍNDICE GERAL

LISTA DE TABELAS	
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE PARTICIPAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR.....	15
1.1 PARTICIPAÇÃO E SUAS PARTICULARIDADES.....	16
1.2 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO.....	20
1.3 PROBLEMAS EDUCACIONAIS E PLANEJAMENTO ESCOLAR PARTICIPATIVO.....	25
1.4 GESTÃO ESCOLAR: CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	29
1.5 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO: MUDANÇA DE PARADIGMAS.....	33
1.6 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: CONTEXTO E PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS.....	36
CAPÍTULO 2 - ELEMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR.....	42
2.1 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: PLANO DE ORIENTAÇÃO ESCOLAR.....	44
2.2 CONSTRUÇÃO CURRICULAR: MOMENTO ATUAL.....	49
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DO ESTUDO.....	54
3.1 SUJEITOS DA PESQUISA.....	57
3.2 LOCAL DO ESTUDO.....	58
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	62
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	64
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS PROFESSORES.....	66
4.2 ANÁLISE DOS DADOS DOS PAIS/RESPONSÁVEIS.....	71
4.3 ANÁLISE DOS DADOS DOS ALUNOS.....	75
4.4 RESULTADO DAS ENTREVISTAS COM EQUIPE GESTORA DA ESCOLA.....	77
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
APÊNDICE I.....	i
APÊNDICE II	iii
APÊNDICE III.....	v
APÊNDICE IV.....	vi
APÊNDICE V.....	vii
APÊNDICE VI.....	viii

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 -	Etapas de desenvolvimento da investigação.....	56
Tabela 2 -	Sujeitos da pesquisa quantitativa.....	57
Tabela 3 -	Sujeitos da pesquisa qualitativa.....	57
Tabela 4 -	Número médio de alunos de 2008 a 2013.....	59
Tabela 5 -	Colaboradores da escola.....	60
Tabela 6 -	Descrição das atividades dos órgãos.....	61
Tabela 7 -	Categorização das perguntas dos questionários.....	63

INTRODUÇÃO

Na certeza de que se vive em um mundo complexo, todos os dias o homem é submetido a compreender que a sociedade atual deseja vislumbrar um cidadão que possa agregar valores tangíveis que contribuam para sua continuidade. Assim, entende-se que formar cidadãos não é tarefa fácil, devido ao contexto atual exigir pessoas com uma consciência crítica, ciente dos seus direitos e que respeite os alheios.

Vários são os esforços da iniciativa pública e privada para que isso ocorra, onde se procura planejar ações que norteiam o trilhar da escola inserida na sociedade. Contudo, entende-se que o planejamento é algo que deva integrar todos os agentes necessários: professores, coordenadores, profissionais e pais de alunos.

A questão é planejar observando, principalmente, o contexto do discente, suas limitações, seus sonhos e os dilemas diários. Nessa esfera, encontram-se também os profissionais de educação de modo geral, que possuem dificuldades de atuação mediante suas práticas educacionais. Assim, tais educadores precisam desenvolver habilidades e competências para exercerem a profissão docente e, sabiamente, entender que o aluno é único, com história singular, não podendo ser visto como apenas como mero elemento de uma sala de aula.

Dificuldades à parte são ventiladas a boa vontade dos profissionais em educação, principalmente professores que buscam superar suas dificuldades, tentando suprir certas carências dos discentes. Porém, deve-se buscar um caminho coerente e analisar a conjuntura atual, onde problemas sociais, econômicos e políticos interferem no resultado final na formação do cidadão.

Nesta perspectiva percebe-se que cada escola tem uma cultura diferenciada, devido à pluralidade do mundo globalizado, que é um fator determinante de diferenças e ações. Assim, quando se verifica os objetivos escolares deve-se ter em mente que a tarefa da escola é fornecer conhecimentos e habilidades associadas ao meio, e seus valores intrínsecos são a base para a formação de uma gestão que prime por ações práticas participativas.

Para que haja a participação, um ingrediente se torna vital para o sucesso de uma escola: a gestão. Ela e suas atribuições podem nortear um planejamento escolar pautado no bom senso e que, verdadeiramente, sirva para transformar indivíduos em cidadãos.

Como assevera o grande escritor e filósofo da época do Império Romano, Sêneca (2008) quando não se sabe para onde ir, qualquer caminho se torna oportuno. Mas, a grande

questão é que os seres humanos não devem ser alienados e sim pessoas que, desde o início da sua formação escolar, possam compreender que não estão em sala de aula apenas para receber conteúdos programados. É necessário que haja uma interação entre docente e discente que facilite a construção do conhecimento com qualidade, ética e responsabilidade social. Neste sentido, para que haja uma construção é preciso que aconteça um planejamento e, em se tratando de uma organização, este precisa ser construído de forma participativa para que todos os envolvidos possam se beneficiar.

Numa organização escolar, planejamento participativo pode fornecer estas inerências e sua abrangência visa fornecer um mapa de orientação escolar. Caracterizá-lo tem como respaldo observar a sua atuação e como seu uso e implantação estão servindo para uma orientação de práticas educacionais baseadas em resultados concretos.

A preocupação dessa investigação é mediante a observação do planejamento como instrumento, que forneça bases sólidas à escola e ao professor, para ajudar a criação de ações educacionais e conteúdos programáticos, que possam contribuir para a formação de cidadãos na sociedade contemporânea. Compreende-se que se deva buscar algo adaptativo e fugir do tradicional, mas, devido às limitações que possam surgir, busca-se atribuir sua verdadeira relevância não como algo burocrático, e, sim como um roteiro bem estruturado, que possa ser realizado de acordo com o que a escola possui, as competências dos professores, a comunidade local e o discente.

O interesse pessoal do referido estudo se deu devido a associação entre a formação acadêmica do autor desta dissertação (Administrador de Empresas) e os conhecimentos aprendidos nas disciplinas do mestrado que desvelaram informações importantes acerca da gestão que é realizada no âmbito escolar, bem como as suas características e possibilidades. Além disso, vive-se em diferentes organizações, sendo que as mesmas necessitam de planejamento para atingir os seus objetivos. A escola não foge a essa inerência e, com isso, se tornou objeto de estudo, refletindo em diferentes perspectivas. Assim, tendo em vista todas essas abordagens, justifica-se também o presente trabalho a utilização do planejamento escolar participativo como elo entre os objetivos escolares e a ação docente, priorizando, primeiramente, o aluno e, em seguida, o restante da comunidade educativa.

Atualmente, várias são as transformações no mundo e ocorrem de maneira dinâmica, criando cenários diferenciados e trazendo consequências para a sociedade. Questões ambientais mediante a destruição das nascentes dos rios, desmatamento das florestas, aumento da temperatura e do nível dos oceanos; a economia volátil, configurada pela alta e baixa das

bolsas de valores, levando países a sucessos ou crises repentinas; confrontos com ditadores e povos submissos, vivendo num contexto de pobreza e extrema desigualdade; e por fim, nota-se que o ser humano se encontra cada vez mais perdido diante desta nova ordem mundial, que advém de um passado baseado em políticas inadequadas. Entende-se que os estudos que giram em torno da educação se tornam cada vez mais necessários, pois não é apenas “educar” e sim “como” e “por que” realizar tal ação.

Com isso, o profissional de educação aparece com a finalidade de buscar, junto com a sociedade, contextos onde possa promover melhor consciência entre as pessoas e estas possam se respeitar num ambiente baseado na justiça, tolerância e práticas benéficas de convívio.

O objetivo maior é transformar pessoas em cidadãos, pois, caso isso ocorra, a educação cumprirá uma das suas principais finalidades. Contudo, um objetivo a ser perseguido deve ser realizado dentro de um planejamento que funcionará como um guia, onde diversos profissionais da educação, como diretores, gestores, coordenadores e professores, se basearão para a busca de resultados obedecendo a participação de todos.

Diante do exposto, questiona-se: **Existe planejamento escolar participativo na Cooperativa Educacional do Maranhão?** Compreende-se que algumas escolas tentam aplicar o planejamento participativo, no entanto, ficam apenas no discurso, ou seja, na prática o “planejamento” ainda é tradicional e verticalizado. Portanto, despertou-se o interesse em investigar o planejamento participativo por obedecer a um regime de “cooperativa educacional” e se realmente o planejamento é realizado de maneira participativa. Assim, o presente estudo possui como objetivo geral “**verificar se existe Planejamento Participativo na Cooperativa Educacional do Maranhão e se este contribui para a transformação da comunidade na qual a escola está inserida**”. Como objetivos específicos, tem-se:

- Identificar que característica apresenta o planejamento escolar e como este contribui para a prática docente;
- Observar se há presença ativa de todos os que fazem parte da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, na execução e na avaliação das atividades desenvolvidas na escola;
- Conhecer o que pensam gestores professores, alunos e pais a respeito do planejamento realizado na Cooperativa Educacional do Maranhão;
- Conhecer o processo de Planejamento realizado na Cooperativa Educacional do Maranhão;

No que tange a organização do trabalho, e após a introdução, está dividido em cinco capítulos, apresentados a seguir com uma breve descrição:

No **Capítulo I, Considerações Gerais Sobre Participação, Planejamento e Gestão**, se contextualiza de forma geral os itens assinalados com seus referidos conceitos, particularidades, paradigmas, tendo em vista uma abordagem geral para melhor compreensão da temática em questão.

No **Capítulo II, Elementos da Gestão Escolar**, procura delinear a importância e conceito do projeto político-pedagógico com plano de orientação escolar. Também vincula a construção do currículo voltado para o momento atual e os desafios educacionais.

No **Capítulo III, Metodologia do Estudo**, relata-se as opções metodológicas, sujeitos da pesquisa, local do estudo, bem como apresenta-se as técnicas e instrumentos de obtenção de dados para validar o processo de investigação.

No **Capítulo IV, Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados**, onde são sintetizados os dados relativos à pesquisa e a caracterização da amostra dos sujeitos investigados.

No **Capítulo V, Conclusão**, que visa responder o problema proposto e o atingimento dos objetivos específicos através de uma argumentação baseada nos dados e discussões conseguidos.

Finaliza-se com a listagem de **referências**, que orientaram este trabalho, e, também, a organização dos **apêndices**, identificados por ordem de algarismo romano.

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE PARTICIPAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR

Atualmente, pode-se perceber que as mudanças ocorrem de maneira cada vez mais rápida e a sociedade demanda pessoas que se comportam como cidadãos. Com isso, verifica-se que o contexto humano é observado pelas suas exigências atribuído de várias necessidades que aparecem no dia-a-dia, fazendo com que os mesmos se deparem com uma nova ordem, onde se busca o melhor, o mais preparado e aquele que possui maiores condições de competir no mercado, bem como aquele que está mais preparado para mudanças e suas adaptações.

No decorrer da sua história, a sociedade passa por diversas transformações e seus desafios atuais são refletidos através de tendências contemporâneas, que demonstram a necessidade de uma consciência crítica daqueles que fazem parte dela. Assim, observa-se que as metamorfoses são inerentes a nossa situação e, com isso, a adaptação e mudança fazem parte do contexto social.

Dilemas sociais são verificados todos os dias quando se busca informações nos meios de comunicação e outras fontes para ter ciência do que ocorre no mundo. Nesta esfera, contemplam-se também os povos e as nações com diferenças culturais, demonstrando que as formas de viver são condicionadas ao passado, presente e cenários do amanhã.

Sendo assim, insere-se na questão de viver em uma sociedade de organizações com situações adversas e assim, contribuir para minimizar as desigualdades sociais, econômicas, políticas e educacionais, cumprir com as obrigações como cidadão. Contudo, é necessário certo preparo que deva vir de uma educação participativa, onde a mesma cumpra as suas finalidades e possa fornecer as bases ao discente para ampliar seu horizonte teórico e unificá-lo a uma prática que realmente faça a diferença, trazendo mudanças sociais nos diversos ramos de sua vida.

De acordo com o que foi exposto, verifica-se que o ser humano necessita saber onde deseja chegar, pois objetivos, metas e desafios fazem parte da sua vida, principalmente, referenciada às mudanças contínuas. Neste contexto, observa-se a necessidade de levantar aspectos teóricos em relação a: participação, planejamento, plano, planejamento escolar, planejamento escolar participativo e gestão, que possam viabilizar a aporte de conteúdos da presente dissertação, conforme a seguir.

1.1 PARTICIPAÇÃO E SUAS PARTICULARIDADES

Participar, de certo modo, é o que deve buscar qualquer instituição no que tange as decisões que interveem nos seus rumos. Logicamente, os tipos de pessoas que ficam a frente para exercer a liderança devem possuir aspectos ou características diferenciadas que ajudem na contemplação dos objetivos. Por identificação Lück (2009a, p. 35):

“Alguns elementos emergem como características comuns de atuação de liderança efetiva e que, portanto, compõem o seu significado:

- Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade.
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientações para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos”

Quando se fala de influência, torna-se necessário entender que a argumentação é algo que seja balizada em assuntos fundamentais, onde sejam contagiantes e que promovam motivação nas atividades do dia-a-dia. Orientações claras servem para mostrar realmente os propósitos estabelecidos levando em conta suas dificuldades e oportunidades. Ser dinâmico é prioritário, tendo em conta que se vive em um mundo de profundas mudanças e a adaptação consiste em algo vital para a sobrevivência do ser humano. Valores são inquestionáveis e inquire-se nos “universais” que certamente servem para o processo de aprendizagem contínua:

“Amor: o amor verdadeiro garante a bondade, atenção e compreensão; Cooperação: a cooperação é pautada no princípio do respeito mútuo; Felicidade: a felicidade é um estado de paz que não há agitação nem violência; Honestidade: é ter a consciência pura perante eu mesmo e perante o meu próximo; Humildade: a humildade faz com que seu interior cresça com dignidade e integridade; Liberdade: a verdadeira liberdade é uma conquista interior; Paz: a paz deve começar dentro de nós, a partir de pensamentos e sentimentos puros; Respeito: é reconhecimento do valor e dos direitos inerentes ao indivíduo; Responsabilidade: é fazer a sua parte; Simplicidade: é verdade, é apreciar a beleza interior e reconhecer o valor de todas as pessoas; Tolerância: é estar aberto e receptivo à beleza das citações, é o reconhecimento do outro; União: é a harmonia dentro do indivíduo e dentro do grupo, construída pela visão compartilhada”. (MELO, 2006, p. 8-10).

Julga-se oportuno exprimir entendimentos em relação aos valores, segundo o que foi citado, sendo o amor importantíssimo para o progresso humano, a base de sustentação da vida e das relações; cooperação, relacionada a uma interdependência, que precisa uns dos outros; felicidade, onde se busca em várias partes e que tem que compreender que se encontra dentro de nós; honestidade é entender que não se deve lesar porque não gostamos de ser lesados; humildade e liberdade, como algo a ser sentido e usufruído através da consciência das pessoas; paz construída passo a passo, sendo que somos agentes que buscam evitar conflitos; respeito que quem não o faz não pode receber; responsabilidade reconhecendo os compromissos; simplicidade, como algo natural; tolerância, entendendo e respeitando as diferenças e a união através do compartilhamento entre as pessoas.

Diante disto, aprender os valores universais é inerente também aos exemplos que se tem como referencial, pois não se pode aprender a ter tolerância se viver em um meio marcado pela intolerância e ações preconceituosas. A família assume papel fundamental, onde seus progenitores são o marco inicial de aprendizagem e suas ações são observadas no cotidiano.

Com isso, os pais são os primeiros professores da vida e, assim, assumem o principal papel na formação do cidadão, que no contexto familiar servirá para as primeiras experiências de vida, sendo oportuno aprender valores para serem utilizados no dia-a-dia com seus semelhantes. Nisso, a sua magnitude trabalha questões sociais e psicológicas, devido viver em sociedade e ter que compreender determinados comportamentos, que são referências de convívio harmonioso.

Em um contexto geral, também aparece a escola, seus profissionais e a comunidade. Volta-se às questões participativas, onde já foi elucidado que é necessário um aporte de ações educacionais coerentes para a melhor tomada de decisões possível. Assim, a participação segundo Lück (2009a, p. 29) consiste:

“Em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetadas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme.”

A participação deve ser entendida como algo dinâmico e rotineiro, sendo uma interação dos gestores educacionais, pais, discentes e professores na busca de uma possível

superação das dificuldades diárias, com o objetivo adicional da “observância” dos desafios sociais e suas consequências por sua não obtenção. Nessa esfera, os atores envolvidos necessitam de uma identidade que se firma com o conhecimento histórico da instituição, diante de um planejamento escolar participativo, que vise a distribuição dos poderes e sua aplicação para futuras ações educacionais.

As pessoas têm poder de influenciar de acordo com os contextos que estão submetidos e devem promover consciência na direção das atividades educacionais, onde devem evitar omissões, descuidos e incompetências que tragam o fracasso e frustração, no que tange a verdadeira função da escola. (LÜCK, 2009b). Assim, a participação trabalha na mobilização efetiva dos esforços individuais e coletivos, visando a construção de uma equipe que viabilize os objetivos sociais e institucionais. Para se observar as formas de participação da autora referenciada, afirma-se:

A participação como presença trata o participante como àquele que pertence a um grupo e que pode ser obrigatória ou por eventualidade, necessidade ou vontade própria. Nesse sentido, o que se espera é que a presença seja marcante e possa trazer contribuições benéficas para a construção de um planejamento adequado.

A participação como expressão verbal e discussão de ideias busca o envolvimento de pessoas nas discussões, onde opiniões e debates são oferecidos pelas oportunidades que lhe são dadas. Assim, verifica-se um espaço democrático, onde se busca liberdade verbal e pontos de vistas construídos pelos contextos inerentes a sua formação e experiências. Esse tipo de participação é considerado satisfatório quando há uma boa frequência de “falação” e, com isso, seus participantes ficam satisfeitos pelas oportunidades que são ventiladas e julgam corretas.

Já a participação como representação leva em consideração os representantes de grupos sociais e seu caráter representativo é garantido pelo voto. Nas intuições, esses grupos são: conselhos escolares, associação de pais e mestres, grêmios estudantis ou similares, evidenciados pelo princípio da gestão democrática, advindo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) definido pelo artigo 14, inciso II.

“Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” (BRASIL, 1996, p. 2).

A **participação como tomada de decisões** implica em compartilhar o poder e responsabilidades com decisões tomadas em conjunto e promover melhorias contínuas. Com maior ocorrência nas instituições, contemplam-se as reuniões que visam também a preocupação nas soluções de problemas e que tragam avanços transformadores dentro do meio escolar. Porém, deve-se observar alguns aspectos negativos nessa prática, onde Lück (2009b, p. 46):

“O gasto do tempo precioso de todos e de energia coletivas para discutir questões secundárias e operacionais, que poderiam ser decididas a partir do bom-senso pela pessoa responsável pela gestão da unidade social para o que ela recebeu uma delegação funcional.

O enfraquecimento do poder e da responsabilidade de discernimento na tomada de decisões na gestão escolar.

A delonga na tomada de decisões colegiada que, por ser morosa, torna-se inoperante e enfraquecida, quando as questões a ela relacionadas são urgentes.

A delonga e hesitação em assumir decisões mais fundamentais da problemática educacional – é possível até mesmo sugerir que o objetivo subliminar de tendências a prender-se em questões secundárias seja justamente o de evitar responsabilidades maiores.

A criação de um clima fictício de participação e desgaste desse processo.”

Compreende-se que se deva buscar uma prática participativa, onde não vislumbre o desgaste das pessoas e, de certo modo, promova descrédito nos trabalhos escolares. Assim, a prioridade é discutir as questões mais urgentes e de maior significado, observando o bom senso e conseguindo promover decisões focadas para êxito da instituição.

A **participação como engajamento** consiste na vinculação dos integrantes aos processos sociais, assumindo a responsabilidade por agir com empenho, visando promover os resultados almejados. Visa a atuação conjunta, superando alienações e passividades, onde se busque a qualidade de ensino através da tomada de decisões competente para o desenvolvimento social e profissional.

Referenciando ao exposto, existe, também, uma clara necessidade das pessoas envolvidas no processo de participação por possuir características de líderes dinâmicos observadores onde Lück (2009a, p. 31) ressalta que “Os profissionais que assumem cargos, cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem

necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança de modo que possam exercê-la de forma competente.”

Quando se observa algo, leva-se em conta as visões do cotidiano aliada as experiências e estudos técnicos que afirmem um fato ou fenômeno através de um arcabouço teórico. Mas, nessa esfera, apresenta-se também um componente vital que se dá pela reflexão, compreendendo em buscar prestar atenção e analisar com cuidado. (FUSARI, 1989).

As pessoas devem sempre analisar o seu meio e diagnosticar suas metamorfoses, necessitando entender que a educação é algo que deva ser oferecido com qualidade e respeito, pois Lück (2010, p. 28):

“A qualidade de ensino, tão necessária e preconizada para que a nossa população possa alcançar melhores níveis de qualidade de vida e maior competência no enfrentamento de seus anseios de desenvolvimento, passa pela garantia de variados processos e condições interligadas, envolvendo múltiplos aspectos internos e externos à escola e aos sistemas de ensino.”

Anseios na vida todos nós temos e com isso surge uma motivação que não deve ser tolhida pela frustração das condições educacionais sem qualidade e inadequadas para os padrões atuais. Pensar numa escola e visualizá-la de maneira eficiente e que sirva para a cidadania. Para Padilha. (2013, p. 84): “Ao pensarmos na Escola Cidadã visualizamos diretamente a possibilidade de construirmos ou de reconstruirmos uma instituição educacional mais bela, alegre, prazerosa, feliz, democrática, participativa e autônoma.”

Necessita-se de competência que possa contribuir para a seguridade dos cidadãos como condição fundamental para o crescimento de uma sociedade dinâmica e instruída. Assim, inquire-se a possibilidade de se formar uma sociedade melhor através de uma educação igualitária, onde todos recebam o mesmo aporte de conteúdos e chances de sucesso. Seus anseios e sonhos, levados como algo imprescindível para sua formação como cidadão, onde haja respeito pela individualidade, coletividade, diversidade e culturas heterogêneas.

1.2 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

Antes de se referenciar ao planejamento, torna-se necessário contemplar o que vem a ser Administração, devido haver alguns elementos em comum, conforme autores a seguir. Segundo Chiavenato (2012, p. 9):

“A palavra Administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, que presta serviço a outro. Atualmente: interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle.”

Observa-se a vinculação dos objetivos, onde se destaca também o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle). Para Caravantes (2005, p. 385), “administração é o processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle organizacionais”.

O autor supracitado coloca evidência a mais. Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, onde o primeiro consiste na redução de custos, tempos de operações e maior produtividade; o segundo vinculado a obtenção de objetivos e resultados almejados; e o terceiro quando relata os aspectos éticos, responsabilidade pública e social, ao finalizar com o conceito de efetividade. (CARAVANTES, 2005).

Diante das afirmações dos autores, verifica-se um elemento adicional, conforme Silva (2008, p. 5): “A administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas”. Ressalta-se o aparecimento das pessoas, as quais suas contribuições são oferecidas para a manutenção e sobrevivência das organizações e o cumprimento da sua finalidade.

Associando os conceitos, contempla-se que faz parte das nossas vidas e sua ramificação se dá no dia-a-dia, quando as pessoas começam a planejar mesmo que de maneira aleatória ou profissional. O ser humano planeja por natureza, devido estar atrelado a objetivos e sua obtenção se baseia na forma ou caminho como irá atingir. Esse rumo, muitas vezes, foge ao nosso controle, pois nem sempre aquilo que se almeja, se consegue.

Assim, planejar é vital para qualquer pessoa ou instituição que tenha objetivos concretos, porque quando não se sabe qual o caminho a seguir, qualquer um serve e, dependendo das escolhas, poderá ser catastrófico. Nessa esfera, o planejamento é uma função administrativa que tem a finalidade de antecipar os objetivos que devem ser perseguidos e a maneira para a sua obtenção, tratando-se de algo teórico para a ação futura. (CHIAVENATO, 2012).

Compreende-se ser um instrumento formalizado e articulador, que ajude nos objetivos e meios para seu atingimento; e partindo para conceituação de planejamento devido

relações existentes de ambos, Caravantes (2005, p. 387): “O planejamento define onde a organização deseja estar no futuro e como chegar lá. Planejamento significa definir objetivos para o desempenho futuro da organização e decidir sobre as tarefas e utilização dos recursos necessários para atingi-lo.”

Verifica-se a necessidade de saber onde se deseja chegar, que relação acontecerá com o futuro e suas implicações, através da construção de possíveis cenários positivos ou negativos, compreendendo também que o uso indevido de ações e recursos poderá trazer problemas com consequências sofríveis. O processo de decisão é exprimido por Maximiano (2011, p. 138):

“O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.”

Tomar boas decisões é o que se deseja em qualquer ambiência e, com isso, o processo de planejamento assume o seu papel quando orienta de maneira salutar as pessoas e as organizações ao firmarem um caminho em rumo aos propósitos estabelecidos. Necessita-se de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração, o que se volta aos conceitos citados anteriormente a respeito de eficiência, eficácia e efetividade, quando se alia os meios aos fins, observando as responsabilidades públicas, privadas e sociais.

Outra questão refere-se à interdependência, como a afirma Oliveira (1999, p. 34):

“O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance dos objetivos previamente estabelecidos. Deve-se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses que se baseiam”.

Ao se realizar o planejamento, utiliza-se de todos os seus elementos. Porém, deve-se observar até que ponto os objetivos são viáveis, pois se trabalha com o real e com aquilo que se deseja, considerando as necessidades, ações e suas implicações em determinado meio, para que assumam um caráter responsável e longe de utopias imaginárias.

Sabe-se que o homem é um ser social por viver em uma sociedade e sempre estará construindo novas formas de pensamentos, que vão servir para a sua manutenção e

objetividade. Conceitos, princípios, pressupostos, teorias, etc. são revistas, transformadas, inovadas e até excluídas quando não possuem mais utilidade. Assim, entende-se que os novos pensamentos ou saberes são adaptados ao nosso dia e, com isso, buscam uma praticidade para o bem comum.

Envolve-se, também nesse contexto, o planejamento, que em algumas ocasiões já foi tratado apenas no seu aspecto tecnicista, oriundo de uma estrutura verticalizada. Para melhor compreender a ramificação de suas conceituações, o planejamento é considerado um processo de tomada de decisões. Tomar decisões não pode ser algo arbitrário, mas algo que deve possuir a maior participação de todos no processo democrático da escola. O planejamento é um processo que busca um equilíbrio entre os meios e fins. Logicamente se buscam objetivos, porém os meios oriundos são o suporte necessário para sua obtenção e sucesso. O planejamento é a maneira que se define para onde se deseja chegar. Entretanto, essa forma está vinculada a nossa visão de futuro e, com isso, perpassa pela nossa realidade e nosso diagnóstico. (PADILHA, 2003).

O resultado do planejamento é o plano que o autor supracitado afirma Padilha (2001, p. 36):

“O Plano é um documento que registra o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com quem fazer. Para que exista o Plano é necessário que um grupo tenha antes se reunido e, com base nos dados e informações disponíveis, tenha definido os objetivos a serem alcançados, tenha confrontado os objetivos com os recursos humanos e financeiros disponíveis, tenha definido o período de realização das ações, enfim, tenha organizado o conjunto de ações e recursos.”

Entende-se que para uma instituição, seja qual for, torna-se necessário a formalização de suas ações e, com isso, suas ações são roteirizadas pelo processo de planejamento através do plano. Porém, para que isso ocorra, torna-se necessário uma reflexão do que se deseja.

Assim, considera-se uma escola como um órgão que se utiliza do planejamento que deva observar sua metodologia: a primeira maneira significa planejar para a comunidade quando assume uma forma autocrática e a participação na elaboração é nula. No que se refere a execução, torna-se imposta e de maneira ditatorial, onde uma minoria assimila o poder. A segunda traz a questão de planejar com a comunidade, porém a sua participação se torna de maneira controlada e, no fim, ainda existe pouca participação. A terceira traz o planejamento da comunidade onde a gestão é da comunidade e existe a participação da mesma na elaboração e execução do planejamento. (DALMÁS, 2008).

Com esta última abordagem, compreende-se que o cerne da questão consiste na unificação de forças, onde o planejamento escolar assuma de fato a forma participativa e atenda a sua finalidade com afirma Horta. (1978 *apud* DALMÁS, 2008, p. 4):

“Assume seu verdadeiro sentido quando indica uma presença ativa de todos os interessados no processo de tomada de decisões, na execução e na avaliação de todas as atividades relacionadas com a definição de objetivos, a organização e o funcionamento do sistema educativo em seus diferentes níveis.”

Sistema é conjunto de partes que forma um todo unitário (MAXIMIANO, 2011). A ideia consiste em elementos que possuem relação e podem ser visualizados como uma espécie de corrente e que se um dos elos for atingido repercutirá sobre os demais. Por isso, o sistema educativo não deve ser observado apenas em suas bases, mas em sua totalidade para que seus objetivos sejam atingidos através de atividades que possam surtir efeito.

Em relação ao significado do planejamento, Lück (2011, p. 35) esclarece:

“Compreender o significado do planejamento representa condição básica para o envolvimento de forma efetiva no processo de planejar, de modo que se conceitua em processo de entendimento e apreensão claros de trabalhos a ser realizado e de mobilização de vontades, energia e talentos para sua realização.”

Dar um significado para o planejamento é compreender a sua importância, e sua construção deve ser voltada observando o futuro e o caminho a ser seguido. Com isso, espera-se uma abordagem dinâmica, onde esteja em constante adaptação e orientada para resultados. Sabe-se que a competitividade é algo latente em nossos dias e, com isso, quando se planeja, pode-se antever cenários que trazem consequências para as nações, suas culturas e diferenças.

O planejamento se refere na mente das pessoas a duas questões básicas: Como fazer? Com quem fazer? Respondendo-as estará tudo resolvido. Entretanto, existe a necessidade de se ir além dessas questões básicas para servir de subsídios para um planejamento escolar participativo, visualizado na existência do que se tem e o que se deseja. (GANDIN, 2004).

A elaboração de um planejamento possui três elementos básicos. O primeiro se baseia na “racionalidade”, onde através de uma realidade se toma decisões adequadas mediante as alternativas viáveis. O segundo na “tomada de decisões”, tendo por base um

curso de ações que sejam efetivos. O terceiro consiste numa “visão de futuro”, onde se tem compreensão de onde se está e para onde se deseja chegar. (LÜCK, 2011).

Diante de tudo que já foi exposto, confere-se de maneira concreta o seguinte sobre o planejamento escolar:

“O planejamento escolar consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidades a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas da avaliação. O processo e o exercício de planejar referem-se a uma antecipação da prática de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados. (...) O planejamento se concretiza em planos e projetos, tanto da escola e do currículo quanto do ensino.” (LIBÂNEO, 2008, p. 149).

Prever ação é se antecipar a fatos que podem atrapalhar os trabalhos escolares, trazendo consequências desastrosas para o futuro da escola. Com isso, a preparação de planos e projetos se dá de maneira que viabilize a formação de um roteiro que siga ações que oriente as práticas em sala de aula.

1.3 PROBLEMAS EDUCACIONAIS E PLANEJAMENTO ESCOLAR PARTICIPATIVO

No que se refere à educação, Vasconcellos (2009, p. 14), cita alguns problemas:

“Quando adentramos no campo educacional, deparamo-nos com séculos de denúncia de uma escola desvinculada da vida, abstrata, formalista, autoritária, passiva, etc., no entanto numa observação mais atenta, nos damos conta que a prática, no seu conjunto, pouco tem mudado... O desinteresse dos alunos, os elevadíssimos índices de reprovação e evasão escolar, a baixa qualidade da aprendizagem, o desgaste do professor, a insatisfação de pais, as queixas do mercado de trabalho em relação ao perfil do profissional saído da escola, etc. são alguns sinais desta triste realidade.”

A problemática é coletiva, onde de um lado se concentra uma educação frágil e fora da realidade, alunos que não compreendem o real valor do aprendizado, professores fadigados, pais descontentes e um mercado de trabalho, que demonstra que suas exigências estão muito acima do que o profissional formado pode oferecer. O centro desta questão é situado na falta de integração de ações concretas, baseadas na realidade que prejudicam

possíveis contribuições das partes referenciadas, promovendo de certo modo uma alienação no processo educacional. Como consequência deixa de cumprir seu objetivo principal, no que condiz na formação de cidadãos socialmente responsáveis e até de certo modo descrença no planejamento.

Imerge-se também a questão de transformação social real, que ocorre através de reflexões críticas, Gandin (2004, p. 18):

“Falo de transformação que envolve o crescimento da consciência crítica. Neste caso, o grupo, o movimento ou a instituição deve compreender que se encontra, sempre, num processo de reproduzir. Se as pessoas envolvidas não querem viver esta função sem questionamento, é radicalmente importante um posicionamento firme, claro e eficaz de impor a seu trabalho um cunho transformador entre a realidade existente e a desejada.”

Como contribuição o autor supracitado indaga como conseguir tais objetivos: “Como isto pode ser feito? Através de um processo de planejamento, no qual o mais importante seja a tensão, a dialética entre a realidade existente e a desejada”. (GANDIN, 2004, p. 18). Diante deste contexto, o planejamento se insere como um instrumento em que suas etapas são vinculadas aos diálogos, discussões, argumentações dos grupos envolvidos e sua efetividade, referenciada a educação, só será possível caso realmente haja a participação dos atores envolvidos.

Assim, verifica-se que não é possível mais atuar no meio educacional de maneira unilateral, sendo necessário um planejamento escolar participativo que:

“O planejamento participativo visa não só democratizar as decisões, mas estabelecer as prioridades para as pessoas envolvidas no processo e constitui-se em um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição da concepção de educação com o qual a escola deseja trabalhar.” (OLIVEIRA, 2013, s/p).

Compreende-se que a instituição deva ter conhecimento de suas prioridades, saber de suas carências e definir o modo que deseja trabalhar. Contudo, se torna, também, fundamental criar um ambiente democrático, cujas decisões são discutidas e participadas por todos, objetivando desenvolver aspectos críticos e autocríticos na formulação de um planejamento escolar participativo que cumpra sua finalidade.

A construção coletiva aparece quando o poder está com as pessoas, sem levar em conta as diferenças e as desigualdades entre as mesmas. Nesta esfera, pode-se construir um processo de planejamento participativo, onde todos participem com seus saberes, consciência, ideias, propostas e ações. Juntos crescem, transformam a realidade e inovam, favorecendo todos com esforço coletivo (GANDIN, 2004).

Verifica-se que a essência de participar está no caminhar juntos e a pessoa é o centro do processo de planejamento participativo, conforme Dalmás (2008, p. 27):

“Visa-se um planejamento centrado na pessoa, livre e crítica, sujeito de seu desenvolvimento, mas com decisões comunitárias; um processo grupal e participativo que considere as pessoas, com seus valores, sentimentos e situações de ordem sócio-econômico-político-cultural.”

Quando o ser humano é sujeito do seu desenvolvimento, leva-se em conta que sua individualidade é preservada e respeitada. Contudo, não se vive isolado e a diversidade das pessoas exprime contextos de vidas diferentes em diversos aspectos como: social, econômico, político e cultural. O homem é único, porém a sociedade não pode ser caracterizada por apenas uma vertente e, assim, torna-se necessário um posicionamento crítico da pessoa tendo consciência da realidade.

O planejamento se forma através de um processo participativo que objetive envolver e integrar todas as pessoas de uma instituição, dividindo suas responsabilidades (DALMÁS, 2008). Ser responsável é compreender a importância das suas ações e sentir que não se está só, na medida em que se parte do princípio que se vive numa coletividade, onde um depende do outro. Tudo isso gira em torno de nossa formação, viabilizando transformar a realidade e o social conforme comentam Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 119):

“A formação para a cidadania crítica e participativa diz respeito a cidadãos-trabalhadores capazes de interferir criticamente na realidade para transformá-la, e não apenas para integrar o mercado de trabalho. A escola deve continuar investindo para que se tornem críticos e se engajem na luta pela justiça social.”

Participa-se quando se interfere nos caminhos da sociedade, deixando para trás alienações ou dificuldades que são impostas pelas condições sociais e educacionais que se vive. Entretanto, a luta pela justiça social é diminuir a distância entre as pessoas, favorecendo os mais fracos e compensando aqueles que já foram injustiçados pela falta de controles e leis, objetivando estabelecer uma construção política e moral equilibrada.

Na instituição escolar, o planejamento participativo é visto como um processo político com propósitos coletivos, discutidos amplamente na construção do futuro de uma determinada comunidade. Consiste numa estratégia de trabalho caracterizada pelo envolvimento de todos os setores da atividade humana num processo geral, visando à solução de problemas comuns. Visa à participação das pessoas como algo fundamental no seu processo de construção, mensurando seus critérios e benefícios adquiridos. Significa, mais que uma atividade técnica vinculada às decisões da maioria, pela maioria e beneficiando a maioria. (PADILHA, 2003).

Verifica-se que se torna possível, caso as pessoas tenham seus graus de participação respeitados e iguais nas discussões escolares. A maioria orienta o caminho educacional, tendo como propósito maior o de planejar para a educação visando o bem coletivo e uma escola cidadã que verdadeiramente se envolva em todas as instâncias mediante Padilha (2001, p. 62):

“Pensar em planejar a educação a partir da referida cidadania ativa é parte essencial da reflexão sobre como realizar e organizar todas as atividades no âmbito escolar e educacional, o que significa encarar de frente os problemas dessa instituição e do sistema educacional como um todo. Para a escola cidadã, há que se compreender as relações institucionais, interpessoais e profissionais nela presente, avaliando e ampliando a participação de diferentes atores em sua administração, em sua gestão, assumindo-a enquanto instância social de contradições propícias ao debate construtivo e, sobretudo, enquanto entidade que tem por principal missão propiciar a aprendizagem a crianças, jovens e adultos.”

Os problemas de uma instituição são encarados de maneira global e nas suas relações com o ambiente externo, busca-se o envolvimento de todos os atores responsáveis (gestores, professores, discentes e pais) para sua efetividade. Seus membros assumem as discussões e debates construindo uma possível realidade para as atividades escolares, tendo com foco principal um aprendizado saudável e necessário para a continuidade da sociedade e suas dificuldades.

Torna-se fácil compreender que a escola muda seu papel para acompanhar esse novo ambiente de troca de informações (MARTINS, 2007). Em todas as instâncias institucionais e educacionais são ventilados aspectos oriundos a informação que, em hipótese alguma, deva ser restringida para ao “aprendende”, no que tange ao seu uso por meio de livros, publicações,

artigos, internet, etc., contribuindo para sua formação como cidadão e absorvendo conhecimento que sejam utilizados para melhorar seu contexto social e dos seus semelhantes.

1.4 GESTÃO ESCOLAR: CONSIDERAÇÕES GERAIS

Pessoas talentosas são o que se deseja, mas para expor talentos é necessário desenvolver competências e habilidades oriundas de uma formação escolar genuína, tendo como evidência o preparo de pessoas qualificadas para a resolução de situações complexas. Em relação a essa questão Morretto (2010, p. 70) diz:

“Quando alguém procura um médico, ou dentista, ou advogado, ou outro profissional é normal afirmar: “Quero procurar um profissional que seja o mais competente”. Isso nos dá duas pistas para a reflexão: primeiro é o desejo natural de todos de que aquele que presta um serviço ou realize uma tarefa, o faça da melhor maneira. O fazer da melhor maneira está associado ao conceito de competência; em segundo lugar, vê-se que o médico, ou o dentista, ou o advogado resolvem situações de natureza diversa e, por isso, suas competências em realizá-las não podem ser comparadas.”

Com isso, os futuros profissionais são avaliados constantemente pela sociedade em relação aos serviços oferecidos. É natural que as pessoas desejem o melhor, pois a referência maior é o resultado que se deseja alcançar, e, sua praticidade traz a exclusão daqueles que não podem fornecer o que se deseja por falta de oportunidade e qualidade.

Um instrumento a ser utilizado para minimizar esse problema é o planejamento, fruto de uma relação com o amanhã mediante os objetivos que se desejam alcançar. Quando se refere à participação, “O planejamento participativo na escola não pode reduzir-se a integrar escola-família-comunidade, mas também visar a realização das pessoas e a transformação da comunidade, na qual está inserida.” (DALMÁS, 2008, p. 28).

Entende-se que o cerne da questão se baseia nas pessoas e na transformação da comunidade em que se está inserida, na medida em que promovam mudanças sociais concretas que possam ser sentidas por uma mentalidade racional e harmônica, baseada em valores éticos e de responsabilidade social.

Seja qual for o elemento em evidência, o mesmo não pode ser visualizado de maneira isolada, na medida em que ter racionalidade configura em buscar uma reflexão harmônica dos caminhos a serem seguidos, tendo em vista a sua viabilidade. A tomada de decisão não pode ser algo arbitrário, consistindo num diálogo entre àqueles que fazem parte da escola e a visão de futuro, que demonstra que o foco é algo fundamental para o sucesso da escola.

Tudo isso necessita do apoio da gestão escolar, onde se busca fornecer recursos para atingir os resultados. Com isso, a participação de todos se torna vital, pois não se deve atribuir às decisões educacionais somente ao estratégico de uma escola, mas a todos os envolvidos no processo de educar, significando o envolvimento de gestores, coordenadores, professores, discentes, pais e órgãos públicos. Conforme Rosa (2004, p. 82):

“A gestão educacional não se faz sozinha com uma única pessoa de postura impositiva. Ela se faz com envolvimento e participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários e pessoas envolvidas no campo educacional da gestão. Essas pessoas conhecem os problemas e as dificuldades da escola, ajudam a executar metas e a avaliar o processo educativo com seriedade, transparência e compromisso. Na gestão educacional o diretor não está sozinho.”

Nesse sentido, a questão é debatida quando se avalia que tipo de escola se deseja, quais são seus recursos, limitações e aspirações. Busca-se uma efetividade das ações, devendo possuir um conhecimento prévio do local onde se está inserido, o contexto do aluno e suas dificuldades. Para que isso ocorra de maneira adequada é necessária a seguinte relação, conforme Moretto (2010, p. 13):

“A relação entre professor e o aluno depende da formação do primeiro e do contexto de vida do segundo. Para o primeiro, a preparação para o exercício do magistério em qualquer nível precisará além de simples interiorização e apropriação de conteúdos programáticos relativos a determinadas situações complexas que serão abordadas no processo de ensino. A formação do professor deverá permiti-lhe desenvolver uma ampla visão e compressão do estudante como aprendiz, ou seja, aquele que constrói o próprio conhecimento.”

O professor, certamente, necessita de uma formação sólida e abrangente, segundo a priorização de ações, onde possa validar o conhecimento para o discente através de práticas e exemplos verdadeiros que transmitem a realidade. Com isso, sua estrutura de conteúdos se

baseia em associar vários saberes e conseguir a internalização dos mesmos, tendo como objetivo a interdisciplinaridade.

Compreende-se que diante de tal contexto, a gestão escolar assume um papel importantíssimo por dever acompanhar as necessidades dos alunos, professores e escola. Assim, sua aplicação se dará de maneira harmoniosa, quando vislumbrar o limite de cada ator envolvido e suas particularidades em questão.

Observa-se que formar profissionais com essa envergadura consiste em ir além de modelos tradicionais de capacitação, tendo como foco a diminuição de barreiras entre os conteúdos e a busca por uma linguagem única baseada no bom senso que possa viabilizar o aprendizado. Quanto ao discente, compreende-se que seu papel está em descobrir o conhecimento com o auxílio do docente. Assim, o aluno deve possuir interesse educacional e despertar dentro de si uma consciência crítica daquilo que é estudado e sua aplicabilidade para a vida como cidadão.

Ambos necessitam de uma sinergia, pois o sucesso de um dependerá totalmente do outro, quando se vislumbra que não há como dissociar seus trabalhos. Infelizmente alguns não possuem essa visão e acabam naufragando em seus sonhos, devido encarar as dificuldades educacionais como algo a não ser transportado e atribuir a culpa somente a questões políticas e econômicas, deixando de lado seu papel no processo de educar.

Contudo, necessita-se compreender o que realmente uma escola é dentro do sistema educacional, conforme Cervi (2008, p. 25):

“Ao reconhecermos que os sistemas escolares são organizações que servem a finalidade e metas, desenvolvem funções e realizam teorias e expectativas em um espaço e tempo determinados – agrupando pessoas e administrando recursos de toda a natureza (material, humano, técnico, financeiro etc.) com intenção de êxito – inferimos que sua própria sobrevivência depende do mérito de suas respostas e certos vínculos que estabelecem com a sociedade.”

Objetivos e metas são perseguidos todos os dias pelas organizações e a gestão escolar está inserida nessa questão, devido seu ambiente realizar também as funções da administração através do planejamento, organização, direção e controle. A primeira função tem total relação com o futuro mediante o resultado que se deseja conseguir e suas competências. A segunda trabalha a ordenação e agrupamento de recursos para ocorrer de maneira adequada a direção (execução) dos trabalhos e o controle para saber até que ponto se está tendo êxito.

Entende-se que as pessoas são de vital importância e necessitam ter uma atenção especial às questões sociais, devido aos vínculos que são construídos através de relacionamentos rotineiros. Mas, tudo isso gira em torno de uma gestão que deve possuir características participativas, absorvendo a contribuição dos vários segmentos escolares.

Contudo, em relação ao setor público, nem sempre são os melhores gestores que ocupam os cargos de gestão, haja vista existirem politicagens e troca de favores, ocorrendo ações inadequadas por falta de preparo e qualificação. A consequência são escolas com dificuldades de viabilizar suas ações, professores frustrados pela manutenção das mesmas rotinas educacionais, discentes sem uma real assistência, mediante suas necessidades, e pais sem capacidade de criar vínculos com a escola.

Mediante situação citada, tanto pública como privada, é que se verifica a importância da gestão participativa pautada por profissionais preparados para os desafios, no que tange a futura formação do cidadão. A utilização de recursos de qualquer natureza perpassa por um planejamento concreto em um determinado espaço de tempo com etapas bem definidas e que possam ser atingidas sem nenhum tipo de ilusão.

O conhecimento, por parte da gestão da escola, em relação a essa função se dá de maneira geral e suas atribuições deverão ser focalizadas pela consciência de sua importância. Segundo Salerno (2007, p. 160):

“Destaca-se a importância do planejamento como base de uma ação profissionalizada, necessária à prática político-educacional, pelo papel de dá relevo às intenções políticas, de promover a participação, de dá transparência às prioridades negociadas e/ou em processo de negociação.”

Os profissionais devem ser gabaritados e suas competências e habilidades necessitam ser utilizadas na transformação de medidas participativas, concentradas para aqueles que utilizam a escola. Entra a figura da negociação e sua finalidade se consolida quando se compreende a necessidade de se trabalhar através do bom senso, buscando identificar as prioridades.

1.5 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO: MUDANÇA DE PARADIGMAS

Em outra seção dessa dissertação já foram inquiridos conceitos em relação à administração e planejamento. Contudo, examina-se a questão de colocar em evidência conceitos de gestão e a mudança de paradigmas em relação à administração. Para melhor compreensão conceitual de gestão, Libâneo (2008, p. 101) explica que:

“Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos das organizações, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, é sinônimo da administração.”

Em todos os sentidos, sempre se discute decisões a respeito das oportunidades e problemas que são atribuídos ao nosso dia-a-dia. Contudo, ao decidir algo, deve-se ter em mente que as decisões devem funcionar e possuir uma efetividade real e que traga benefícios para as pessoas envolvidas. Há a necessidade da mobilização dos meios e procedimentos para a instituição com propósitos definidos e que sejam firmados através de estudos e problematizações do meio social.

Conforme Lück (2010, p. 34): “O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade em conjunto”. Aparece a superação dos conceitos e princípios da administração, onde ocorre uma mudança de paradigmas, segundo quadro 1, que se refere aos processos sociais:

Quadro 1 - Diferenciação entre os termos Administração e Gestão em relação aos processos sociais.

Administração	Gestão
<ul style="list-style-type: none">• A realidade é considerada como regular, estável e permanente e, portanto, previsível.• As mudanças ocorrem mediante processo de inovação, caracterizado pela importação de ideias, processos estratégicos impostos de fora para dentro.• A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constitui-se em condição básica para a realização de melhorias. Uma vez garantidos os recursos, decorreria o sucesso das ações.• Os problemas são considerados como sendo localizados, em vista do que podem ser erradicados.	<ul style="list-style-type: none">• A realidade é considerada como dinâmica e em movimento e, portanto, imprevisível.• As mudanças ocorrem mediante processo de transformação caracterizada pela produção de ideias, processos e estratégias, promovidos pela mobilização do talento e energia interna, e acordo consensual.• Recursos não valem por eles mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir dos significados a eles atribuídos pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo, portanto, ser maximizados pela adoção de óptica proativa.• Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados.

Fonte: Lück (2010, p. 102).

Claramente, percebe-se uma evolução do termo, segundo os processos sociais. A realidade passa a ser dinâmica e rápida, onde a construção de cenários se torna cada vez mais imprevisível, necessitando uma gestão atenta às mudanças e, conseqüentemente, uma adaptação eficaz. Busca-se uma transformação concreta, onde ideias, processos e estratégias são fornecidos pelos talentos humanos, advindo do consenso e não de imposições anteriormente vinculada à administração.

Não se observa os recursos apenas como insumo de um processo produtivo e, sim, de acordo com o que se faz dele e seus significados. Assim, aparece a consciência de não só “de

fazer” algo, mas sim “como”, objetivando a busca de uma conscientização social. Por fim, os problemas são vistos de maneira geral, ou seja, desde suas bases até o ápice ocorrendo uma necessidade de uma visão holística que promova a observação das partes e suas interdependências.

Sabe-se que o gestor estará atrelado a diversos profissionais e a uma determinada organização, tendo como observância o melhor uso de suas ações. Assim, a autora supracitada demonstra uma mudança de paradigma, no que tange a organização e ações do dirigente, conforme quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Diferenciação entre os termos Administração e Gestão segundo a organização

Administração	Gestão
<ul style="list-style-type: none">• Ao administrador compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados.• Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas, a fim de que estes continuem sendo obtidos.• O dirigente orienta suas ações pelo princípio da centralização de competência e especialização da tomada de decisões.• O importante é fazer mais, em caráter cumulativo.	<ul style="list-style-type: none">• Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes como condição de coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados.• A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável, leva a estagnação.• O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento.• O importante é fazer melhor em caráter transformador.

Fonte: Lück (2010, p. 105).

Evidencia-se uma mudança de postura e a gestão deve reconhecer, primeiro, que é fundamental seguir uma nova conduta. Esta deve sair de uma condição estática e imparcial

para se tornar envolvente nos processos de orientação e educação, alcançando os melhores resultados possíveis.

Ações e práticas modificadas, buscando um aprimoramento contínuo que saia de qualquer estagnação e impeça o crescimento da instituição como um todo, tendo como foco a sociedade, suas necessidades e suas transformações. Insere-se também a questão de abandono dos modelos tradicionais de administração mecanicistas, onde a centralização é inerente ao mesmo. Portanto, a gestão assume um papel orientador das ações educacionais e sua eficácia estará vinculada a uma verdadeira transformação social sólida, construindo cidadãos cientes de seus direitos e deveres.

Caso isso não ocorra, dificilmente os objetivos educacionais serão atingidos devido ao fato de estarmos em profunda evolução e na obrigação de cuidar melhor do mundo em que se vive, nossos semelhantes, suas culturas e da diversidade existente no meio humano.

1.6 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: CONTEXTO E PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS

Em praticamente todas as partes do mundo, o setor de serviços vem obtendo maior importância, configurando mudanças no mercado de trabalho. Traz um novo tipo de profissional que possua novas habilidades e complexas para sua utilização na realização de soluções de problemas organizacionais diários. (MIZNE, 2004).

Isso é devido a competitividade que assume um papel maior dentro das organizações, onde as mesmas transformam ou maximizam seus recursos para obter maiores resultados possíveis. Assim, compreende-se que, diante do contexto citado necessita-se de um indivíduo capaz de possuir competências, habilidades e atitudes que atendam ao mercado e, conseqüentemente, seja balizado pela qualidade de ensino, como relata Mizne (2004, p. 126):

“Neste cenário, um número crescente de postos de trabalho exigem qualificação específica, o que vem aumentando a demanda por ensino superior globalmente. Além disso, pelo mesmo motivo, o ciclo tradicional de estudos da educação básica até a pós-graduação, normalmente dos 7 aos 25 anos de idade, vem sendo completado por um ciclo contínuo de aprendizado, que acompanha um número crescente de jovens e adultos durante toda a sua vida profissional.”

Diante do exposto, considera-se que ocorrem mudanças sociais e econômicas, repercutindo nas escolas e os elos que a constituem (gestão, professores, discentes, pais e associações ou conselhos). A qualidade se torna uma marca inerente às estruturas e objetivos institucionais e a formação do discente se dá por uma associação de saberes a nível global e não mais regional, criando necessidade de uma gestão que viabilize tal envergadura no fornecimento de condições adequadas, para que isso ocorra através de um acompanhamento baseado no bom senso.

Ao falar-se em gestão, necessita-se entender se há a associação entre a participação, como exprime Lück (2010, p. 17):

“Destaca-se que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.”

A autora possui uma ótica relevante a participação e a gestão, que em primeiro lugar destaca uma associação de pessoas, as quais analisam fatos e situações vividas, buscando um melhor encaminhamento. Por conseguinte, insere a mobilização, ou seja, um conjunto de medidas baseado nos talentos e esforços coletivos de maneira organizada e, por fim, atrela o “todo” em ser algo que aconteça através da coletividade.

Entende-se que a gestão escolar atual deva possuir uma visão participativa, por não aceitar mais decisões unilaterais e arbitrárias, que são implantadas sem diálogos ou discussões no meio escolar. No que tange a opção da gestão escolar pela participação, Lück (2010, p. 18) afirma ser fundamental para:

- “Melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas.
- Garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- Aumentar o profissionalismo dos professores.
- Combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores.
- Motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas.
- Desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.”

Pressupõe-se que o objetivo institucional permeia os fundamentos citados, pautados numa gestão escolar participativa que produza de fato uma educação saudável onde: a qualidade pedagógica se torne melhor e busque reformas constantes e maduras; o currículo atenda o hoje e o amanhã, levando em conta os aspectos históricos, sociais e culturais; os professores passem a dinamizar seu profissionalismo, atendendo às suas necessidades profissionais e da escola; inter-relação das partes no processo decisório da gestão escolar com todos evitando o isolamento; promova estímulos que se transformem em motivação para a comunidade escolar; e, por fim, na ciência dos objetivos a serem desenvolvidos de maneira coletiva e comuns a todos.

Para se chegar a essa situação, compreende-se que se torna necessário refletir sobre a participação. Segundo Almeida e Placco (2011, p. 8):

“A reflexão sobre a participação de educadores, pais e comunidades nos órgãos colegiados mostra os progressos nas formas de gestão mais democrática da unidade escolar, dando início a um processo educacional de qualidade, diretamente relacionado com o trabalho coletivo.”

Compreende-se que a educação e sua gestão, mesmo com seus entraves, dilemas, dificuldades e mudanças, avança em direção a novos tempos, buscando a continuidade de uma sociedade que entenda as suas metamorfoses e limitações. Busca progredir com esforços em processos coletivos, oferecendo melhor qualidade de ensino. Contudo, torna-se necessário observar indicadores que demonstram a sua efetividade no que tange a avaliação institucional. A seguir, são apresentados alguns indicadores conforme Costa (2004, p. 46):

“O processo de elaboração e implementação dos projetos pedagógicos dos cursos – este indicador avalia a participação dos coordenadores de cursos e professores na elaboração, atualização e implementação dos projetos pedagógicos dos cursos.

Formação acadêmica e profissional – dois indicadores são analisados nesta categoria. O primeiro analisa a titulação, e o segundo, a experiência profissional.

Condições de trabalho – para análise desta categoria, são utilizados três indicadores: o regimento de trabalho, plano de carreira e estímulos profissionais.

Instalações gerais – são três indicadores desta categoria: o físico, compreendendo salas de aula, instalação para professores, coordenadores, salas de reunião e de professores [...]; a existência de equipamentos, tais

como recursos audiovisuais e multimídia [...] e a manutenção e conservação de todo patrimônio institucional.”

Indicadores, quando são obtidos de maneira fidedigna, demonstram claramente a situação de uma escola. Assim, a gestão escolar participativa deve promover uma sinergia junto com a direção geral e seus agregados, objetivando resultados satisfatórios dentro de uma dada realidade, haja vista a possível limitação de recursos. Nessa questão, a qualidade reaparece como algo a ser perseguida através da excelência dos esforços coletivos, buscando os melhores indicadores, que serão demonstrados por uma verdadeira transformação de um discente em um cidadão.

Nessa esfera, a qualidade dos saberes são condicionados a temporalidade e assim, segundo Almeida e Placco (2011, p. 19) “Os saberes evoluem, modificam-se ao longo do tempo. Os saberes adquiridos na família, na escolarização e/ou na formação continuada ganham novas cores e dimensões quando vividos no contexto do trabalho e compartilhados com os pares “

Devido às questões temporais, nota-se que a evolução é uma condição humana e a todos os momentos devemos compreender os processos de mudança que são condicionadas aos contextos em que vivemos. Não é só saber algo, mas aplicá-lo de forma coerente, contribuindo ao meio social na medida em que se faz parte da contemporaneidade e se conhece suas dificuldades inerentes.

Para haver uma verdadeira democracia, deve-se caracterizar pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, onde os mesmos não sejam apenas “titulares de direito”, mas criadores de novos direitos (PARO, 2007). Levanta-se a questão do porquê da democracia, contudo não se pode falar da mesma sem estar em um ambiente participativo e, assim, o cidadão interpretará o mundo em que vive, percebendo que os direitos mudam de acordo com situações novas. A consciência do seu espaço, em relação aos seus semelhantes, se dá na certeza de conhecer seus limites e os dos outros, entendendo que os valores éticos e morais fundamentalmente devem ser preservados e discutidos nas esferas sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas.

No que tange a pessoa do gestor, espera-se que, na atualidade, suas ações sejam adaptativas, pois a liderança participativa é uma estratégia que visa aperfeiçoar a qualidade educacional. É o cerne da gestão, onde visa libertar as riquezas e as contribuições do ser humano em relação as problemáticas burocráticas e limitadas de um determinado sistema de ensino (LÜCK, 2010).

Entende-se que o líder deva ser uma pessoa compreensiva e promova a participação das pessoas no processo decisório, seja na questão curricular ou no projeto político pedagógico. De acordo com Lück (2010, p. 19):

“É comum, por exemplo, gestores indicarem que os professores reclamam de não poderem participar da determinação do currículo escolar, mas que, quando lhe é dado espaço para isso, não querem colaborar omitem sua contribuição. Pode-se, no entanto, afirmar que, se essa situação existe, é porque a compreensão do significado de participação não está clara, nem mesmo para dirigente.”

Observa-se uma evidência de falhas por parte de gestão escolar ao desconhecer, na sua essência, o ato de participar e seus benefícios. Mecanicamente, as pessoas não agem assim, pois essa visão retrograda já foi, de certo modo, afastada pelas novas tendências atuais nas organizações modernas e suas relações com os ambientes externos.

A visão mecânica é vislumbrada pela Teoria da Administração Científica, indagada por Frederik Taylor, onde assume a relação do homem a máquina, traduzindo com apêndice da mesma. Traz o conceito do *Homo Economicus* que ressalta que a única maneira que faz um indivíduo trabalhar é devido às recompensas financeiras. (CHIAVENATO, 2012).

Entretanto, verifica-se a importância de se libertar dessa visão e as pessoas participarem dos processos de gestão participativa seja em qualquer nível hierárquico. Nos níveis mais baixos, dentro das organizações ou instituições, quando as pessoas possuem a chance de participar do poder com seus superiores, as suas necessidades são supridas e ocorre o entendimento dos integrantes no sentido de compreenderem que fazem parte de uma equipe envolvente e motivada. (LÜCK, 2010).

Compreende-se que a gestão escolar possui a importância de aproximar os níveis hierárquicos, devido em alguns segmentos sociais e organizacionais ainda terem fronteiras onde delimitam claramente a separação das pessoas nas suas devidas áreas de atuação.

Portanto, a busca por uma sensibilização e conscientização da direção geral, coordenadores ou gestores, professores, discentes, pais e comunidade fundamenta-se na possibilidade de fracasso ou sucesso de uma escola quanto a prática do planejamento escolar participativo, atualizações do projeto político pedagógico, ajustamento curricular e profissionalização do corpo de colaboradores no momento da implantação das estratégias de participação, visando os propósitos educacionais.

Estratégia é uma palavra herdada dos gregos para designar a arte dos generais (MAXIMIANO, 2012). Percebe-se que a palavra “arte” está implícita no conceito, conforme exprime o Dicionário Aurélio: “capacidade que tem o ser humano de pôr em prática uma ideia, valendo-se da faculdade de dominar a matéria”.

As ideias devem ser estimuladas porque são a base das inovações do cotidiano, ocorrendo uma interpelação entre as pessoas e meio externo, agregando os maiores benefícios possíveis nos segmentos tecnológico, sociais, econômicos, educacionais e políticos.

Por fim, tudo gira em torno da aprendizagem, como expressa West (2006, p. 89), indagando as seguintes perguntas:

“O que deve caracterizar as experiências de aprendizagem aos alunos? Ou seja, em que desejamos que os alunos se engajem no processo de aprendizagem? O que devemos testemunhar se nos engajamos na observação sistemática durante um período de tempo considerável? É claro que nem todo o processo ficaria evidente a cada lição.”

Compreende-se a necessidade de uma política de ensino e aprendizagem que tenha referência a um trabalho planejado, organizado, dirigido e controlado pelos gestores associados com os participantes (professores, discentes, pais e comunidade) no processo de decisão, contribuindo para que as experiências de aprendizagem sejam associadas à realidade da escola.

CAPÍTULO 2 - ELEMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR

Ao citar a educação, é necessário entender quais são as suas exigências e seu caráter. Assim, verifica-se a necessidade de compreendê-la melhor: “A educação tem caráter permanente. Não há seres educados e não educados. Estamos todos nos educando. Existem graus de educação, mas estes não são absolutos.” (FREIRE, 1979, p. 28).

O homem é um ser inacabado e incompleto que evolui no decorrer da vida, de acordo com o que se aprende e coloca em prática para melhor vivência social. Contudo, cada momento que se vive, necessita-se entender como está a educação em relação aos mercados: “Os mercados de trabalho educacionais são particularmente segmentados em gênero, no que diz respeito à divisão do trabalho, às imagens de liderança e aos critérios de seleção para recrutamento, promoção e definições de méritos.” (BURBULES e TORRES, 2004, p. 98).

De acordo com o exposto, observa-se o reflexo direto do fenômeno da globalização, onde a questão econômica é oriunda de um modelo fordista e pós-fordista, que acelera a produtividade e cria no novo trabalhador pressões extras que são visualizadas como investimentos maciços pelas organizações para melhorar seu fluxo de trabalho. Na questão política, entende-se que o Estado-Nação perde certa soberania, devido às exigências entre os mercados e o acirramento da competitividade. Sobre culturas inserem-se as padronizações inerentes da própria globalização, a qual sua atuação se dá na busca de uma homogeneidade local.

Entretanto, a educação deve ir além desta visão mercadológica, buscando transformação da sociedade. Suas abrangências são orientadas para políticas públicas que ofereçam condições de ensino a todos os cidadãos, independentemente de situações ou contexto social. De maneira geral, a Constituição Federal do Brasil de 1988, expressa:

“Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País, a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, [...]”

A igualdade é observada quando se retiram as diferenças e crê que muitas das disparidades existenciais são oriundas da nossa formação, baseada em modelos mentais e preconceitos, onde se está acostumado com estereótipos que se deve seguir como padrão.

Várias são as instituições que são criadas para a manutenção da sociedade, porém o campo a ser observado é relacionado a educação, fonte de muitos questionamentos e através

das suas problemáticas são visualizadas respostas que buscam explicar determinados acontecimentos. Partindo para uma visão mundial, desafios são postos todos os dias para os futuros profissionais, onde alguns acontecimentos são sentidos pela escola e educação:

- a) Exigem um novo tipo de trabalhador, ou seja, mais flexível e polivalente, o que provoca certa valorização da educação formadora de novas habilidades cognitivas e de competências sociais e pessoais;
- b) Levam o capitalismo a estabelecer, para a escola, finalidades mais compatíveis com interesses de mercado;
- c) Modificam os objetivos e prioridades da escola;
- d) Produzem modificações nos interesses, nas necessidades e nos valores escolares;
- e) Forçam a escola a mudar suas práticas por causa do avanço tecnológico dos meios de comunicação e da introdução da informática;
- f) Introduzem alterações na atitude do professor e no trabalho docente, uma vez que os meios de comunicação e os demais recursos tecnológicos são muito motivadores. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2009, p. 52).

Mesmo com essa configuração mundial, sabe-se que o cidadão possui aspirações e é dotado de qualidades que podem ser utilizadas mediante necessidade. Suas habilidades devem ser aproveitadas através de condições favoráveis que repercutem na sua produtividade. Nesse contexto, a educação aparece como algo vital para sua formação, sendo trabalhada de acordo com os contextos familiares e escolares, permitindo uma integração de realidade e buscando práticas que fujam da formalidade, objetivando surtir efeitos benéficos que coloquem chances iguais em qualquer estância.

Entende-se também que a globalização é um fenômeno que promove visões holísticas, onde tudo está inter-relacionado em blocos heterogêneos que tentam se convergir de maneira sinérgica, haja vista os estudos passados, presentes e de possibilidades futuras são internalizados para uma perspectiva global, sem barreiras e com mudanças dinâmicas de caráter não mais apenas regional, mas global onde promovam a socialização entre povos e nações.

Segundo os aspectos citados, observa-se a necessidade de compreender a escola como local que atraia seus sujeitos, possuindo objetivos, princípios e metodologias bem definidos para cumprir sua finalidade. Necessita-se de um processo de planejamento dinâmico que oriente a ação educativa, observando o contexto escolar. Verifica-se a importância de um projeto político-pedagógico que organize o trabalho da escola como um todo fundamentado

na participação das pessoas e um currículo moderno que sirva para os padrões atuais, segundo o mercado e a sociedade.

2.1 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: PLANO DE ORIENTAÇÃO ESCOLAR

A educação deve ser tratada como um dos principais pilares de constituição de uma sociedade consciente, em que suas tendências e aspectos culturais estão aliados a formação de um cidadão responsável e ciente de seus deveres e direitos. Conforme Dalmás (2008, p. 70), “(...) a educação é sempre um ato político e, portanto, nunca neutro: comprometida com uma sociedade justa e fraterna buscam desenvolver um processo educativo transformador”. O Estado deve compreender que o seu desenvolvimento político, econômico e social parte também desse pressuposto e um dos seus principais papéis visa fornecer suporte através de instrumentos que viabilizam a crescente formação de educadores, coordenadores, discentes e gestores alinhados às práticas participativas educacionais. Assim, como instrumento, Oyafuso e Maia (2004, p. 25) afirmam:

“O planejamento é um processo dinâmico, uma ação coletiva. O plano é um instrumento formal e é inevitável que apresente características formais. Entretanto, não é um documento linear ou com prazo certo para se chegar ao fim. Trata-se de uma proposta estratégica e, neste caso, poderá ser utilizada, integralmente ou em partes durante todo o ano ou por períodos superiores a um ano.”

O projeto pedagógico se consolida como um documento formal que demonstra as diretrizes no processo educativo dentro de uma localidade e mediante as questões legais. Sua elaboração perpassa por um trabalho colaborativo e democrático através de uma equipe multidisciplinar com capacidade de liderança e que possa envolver a comunidade. Segundo Veiga (1995, p. 13):

“O projeto-político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações do interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.”

Os trabalhos pedagógicos devem ser canalizados para os objetivos comuns, superando qualquer barreira que impeça a sua finalidade. As relações no interior da escola devem possuir caráter homogêneo, evitando diferenças obtidas pela formação de barreiras criadas pela gestão, professores, pais e discentes.

Pode-se afirmar que o projeto político-pedagógico assume caráter político, no sentido de possuir compromisso para a formação do cidadão para um determinado tipo de sociedade, e, pedagógico, pela efetivação das intenções da escola para a formação deste mesmo cidadão de maneira participativa (VEIGA, 1995). Não pode ser imposto, mas construído de maneira coletiva por ser um documento que demonstra a identidade de uma comunidade escolar, necessitando de discussões e reuniões entre equipe administrativa, financeira, pedagógica, alunos e familiares na sua concepção (LONGHI e BENTO, 2006).

Conforme Vasconcelos (2009, p. 169):

“O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo) é um plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que defini claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição nesse processo de transformação”.

Este documento visa a facilitação e organização das atividades do dia-a-dia, nunca sendo definitivo por necessitar ser aperfeiçoado de acordo com as exigências atuais. Possui a finalidade de intervir na realidade trazendo mudanças significativas nas práticas da instituição, onde se busca reflexões e interações junto com a comunidade escolar.

Acredita-se que o aspecto da democratização das decisões se torne vital para a sua construção e sucesso, haja vista que as instituições escolares não se configuraram da mesma maneira, sendo diferentes em suas particularidades. Assim, para sua elaboração será necessário entender qual a verdadeira situação atual, e torna-se necessário realizar:

“Diagnóstico e análise da realidade da escola: busca de informações reais e atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes, causas que as originam em relação aos resultados obtidos até então.

Definição de objetivos e metas compatibilizando a política e as diretrizes do sistema escolar com as intenções, expectativas e decisões da equipe da escola. Determinação de atividades e tarefas a serem desenvolvidas em função de prioridade postas pelas condições concretas e compatibilizando com os recursos disponíveis (Elementos humanos e recursos materiais e financeiros).”(LIBANÊO, 2008, p. 150).

As três questões acima são vistas como um conjunto onde na primeira se investigará a realidade da escola, seu contexto e os resultados até então. Na segunda encontra-se a questão legal que está ligada ao sistema educacional e suas exigências; e, por fim, priorizam-se as atividades de maior importância de acordo com os recursos disponíveis.

Na questão social, compreende-se que as escolas buscam promover o processo educacional com certo nível de qualidade. Assim, trabalhar uma proposta pedagógica visa, antes de tudo, conhecer o que realmente a sociedade deseja diante da construção de um cidadão. Logo, tudo isso gira em torno da questão legal que não pode ser desprezada: “A nova Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional diz que entre as “incumbências” de todas as escolas está a de “elaborar e executar sua proposta pedagógica”. E que professores devem “participar” da elaboração dessa “proposta.” (GANDIN, 1999, p. 13).

O projeto pedagógico assume uma notoriedade participativa onde todos os atores educacionais são incumbidos na sua formação, onde se presume diálogos, debates, assembleias, etc. Observa-se que as ideias para a sua construção são importantíssimas, porém se não forem colocadas em prática de nada adianta e, assim, deve-se buscar instrumentos que viabilizem sua implantação.

Educar perpassa também por planejar devido vinculação aos objetivos e sua obtenção. Com isso, a escola deve compreender que suas ramificações são inerentes ao contexto que está inserida e, com isso, mesmo com suas dificuldades, deve compreender que na prática se torna mais difícil elaborar um planejamento participativo, devido a certas resistências e falta de créditos de alguns educadores.

“Vários motivos contribuem para que o planejamento tenha pouca presença nos processos pedagógicos, ou seja, para que haja uma resistência, quase sempre calada, mas eficiente, ao planejamento. Primeiramente convém ressaltar a conotação marcadamente econômica com que o planejamento foi introduzido nos sistemas escolares e, depois, a sua dimensão autoritária que sempre esteve unida ao pensamento de que às

“autoridades” compete direcionar os processos sociais.”
(GANDIN, 1999, p. 21).

A escola não deixa de ser uma organização e com isso seu modelo não pode ser baseado em uma gestão autoritária que finalize ou sufoque os educadores no que tange as suas contribuições. Diante disso, a comunicação aparece como elo fundamental entre os diversos níveis escolares, trazendo consigo, como finalidade principal, a queda de barreiras autoritárias que impeçam a formação de um projeto político-pedagógico advindo de um planejamento escolar participativo.

O projeto político-pedagógico necessita de alguns princípios norteadores como: igualdade das condições de acesso, que não se vincula apenas a expansão da quantidade de vagas, mas a um atendimento com qualidade ao docente; qualidade como não privilégio da maioria e, sim proporcionada a todos de maneira homogênea; gestão democrática abrangente, que rompa com as praticas retrógradas e que atenda a educação das classes populares; liberdade associada a ideia de autonomia, onde as orientações são criadas pelos sujeitos da ação educativa e valorização do magistério, que promove melhor ensino e aprendizagem na sala de aula. (VEIGA, 1995).

Nesta esfera, aparecem os sujeitos do planejamento participativo, que, segundo Falkembach (1995, p. 137) são: “Estes sujeitos – homens e mulheres, crianças e jovens – já estão marcados por seu estar no mundo: por suas primeiras inserções sociais. Eles constituem-se também em “grupos de pares”, na esquina, na igreja, na associação, no clube”. Compreende-se a importância de saber que se pertence ao mundo e da incumbência de ser agente de mudança, assim necessita-se ter segundo Gandin (1999, p. 82):

“Visão do mundo é a forma como entendemos a sociedade em que vivemos, são as crenças que orientam a nossa ação. É constituída pela leitura que fazemos do mundo onde vivemos, pelas formas como organizamos nossa ação no mundo em que vivemos e pelos ideais que temos em relação ao como o mundo deveria ser.”

Verifica-se que estar na sociedade é compreendê-la com suas diferenças, pois temos a nossa própria maneira de observação como também a escola. Assim, a criação de um projeto político-pedagógico se dá pelo conhecimento dos alunos e famílias, na medida em que os mesmos possuem suas próprias visões do social, e a instituição necessitará melhor conhecê-los, respondendo as seguintes questões, conforme Oyafuso e Maia (2004, p. 58):

“Quem são nossos alunos? Quais os interesses mais imediatos? Como vivem? Que experiência a comunidade, a família, a escola e as demais entidades presentes na comunidade lhe oferecem? Que níveis de conhecimento demonstram? O que tem interesse em conhecer? Qual a trajetória escolar que apresentam? Qual sua origem? De que escola vieram? Que expectativas têm sobre a escola? Que expectativas têm sobre o futuro? Que informações têm sobre as oportunidades de prosseguir estudando e/ou sobre oportunidade de trabalho?”

Qualquer ação relacionada ao planejamento precisa situar que tipo de público deseja atender, contemplando seu contexto e buscando responder às questões anteriores de maneira fidedigna. Com isso, estabelece um perfil dos alunos e das famílias mediante as experiências já vividas por estes agentes, trazendo informações que podem ser utilizadas no planejamento escolar participativo e, conseqüentemente, na elaboração do projeto político-pedagógico coerente baseado na realidade. Seu foco visa o desenvolvimento dos alunos em todos os níveis escolares, ocasionando uma identidade para a escola em seu campo de atuação na sociedade.

Assim, compreende-se a importância de uma nova visão dos educadores que conheçam o sentido das mudanças estruturais da sociedade contemporânea, atingindo universalmente as relações econômicas, políticas e culturais (SANTIAGO, 1994). Torna-se necessário os profissionais de educação se empenharem na elaboração do projeto político-pedagógico que demonstrem uma unidade na ação educativa, sendo sustentada por uma estrutura organizacional da escola.

Na medida em que a sociedade evolui, seus cenários são modificados por mudanças em diversas áreas. Contudo, “a escola não é uma célula isolada do contexto social e, portanto, compreender o contexto é uma possibilidade de formular um planejamento realista e adequado” (OYAFUSO e MAIA, 2004, p. 16). Já foi referenciado que uma escola é sempre diferente de outra, devido as suas experiências e seu próprio histórico. Assim, a realidade é algo a ser perseguido, na medida em que se tem a consciência e se reflete a respeito da comunidade, na qual está inserida a escola.

Nesta questão, o projeto político-pedagógico assume uma construção coletiva, observando o local onde a escola se encontra. As lideranças e suas ações devem promover a participação de todos como processo articulador de resultados, tendo ciência das limitações e problemáticas do meio escolar.

2.2 CONSTRUÇÃO CURRICULAR: MOMENTO ATUAL

Uma escola é considerada uma organização, sendo motivo de estudo e participante ativa da sociedade, pois provoca mudanças sociais, trazendo impactos sobre seus membros e os que estão a sua volta. Entende-se que as partes do seu ambiente interno ou externo devem ser analisadas de maneira crítica, buscando compreender suas influências e as consequências advindas dos seus atos (HALL, 2004). Para visualizar melhor sua abrangência, Maximiano (2012, p. 25) relata que:

“A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento das necessidades pessoais. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações.”

Percebe-se a existência de uma dependência mútua entre a sociedade e os serviços oferecidos, onde essa dicotomia só poderá ter sucesso se houver atendimento das necessidades pessoais dos clientes e as organizações conseguirem atingir os seus objetivos. Assim, compreende-se que a escola deva ser um local desejado, através de metodologias e práticas educacionais interessantes, que favoreçam a construção de um aluno ciente da sua realidade, incorporado às questões econômicas, políticas e sociais. Insere-se nesta conjuntura, o conhecimento escolar e o currículo, sendo instrumento que possa viabilizar o ensino, e figuram-se desafios a serem transpostos.

No que se refere à educação, segundo Furter (1996, p. 13): “se a educação contemporânea tende cada vez mais a ser pensada no desenrolar de seu tempo dinâmico, é, também, evidente que o espaço em que se situa a sua ação está em franca expansão”. Qualquer que seja a sua expansão não poderá ser de forma aleatória, mas os espaços a serem preenchidos necessitam de pensamentos articulados que favoreçam o seu próprio desenvolvimento.

Confere-se ao currículo como o verdadeiro coração da escola, precisando de discussões permanentes para a realização dos trabalhos pedagógicos (Moreira, 2009). Em relação ao seu significado: “o currículo constitui o elemento nuclear do projeto pedagógico, é ele que viabiliza o processo de ensino e aprendizado.” (LIBÂNEO, 2008, p. 168). Entende-se que a construção do processo curricular deve compreender a importância para a criação do currículo e, assim, dará maior respaldo ao desenvolvimento da educação e, consequentemente, seus conteúdos serão materializados pelas práticas educacionais em sala-de-aula ou no

entorno. Conforme Moreira (2009, p. 6): “A literatura especializada tem registrado, ao longo dos tempos, vários significados para a palavra currículo. Dominam, entre eles, os que associam currículo a conteúdos e os que veem currículo como experiências de aprendizagem”.

Neste sentido, passa a serem definidas como sendo situações vividas pelo aluno dentro e fora da escola, seu cotidiano, suas relações sociais, as experiências de vida acumuladas, as quais contribuem para a formação educacional. Assim, a formação do currículo escolar constitui-se em um dos principais instrumentos de trabalho para que o professor possa explorar no desenvolvimento de suas atividades. Logo, a escola deve buscar na experiência cotidiana do aluno elementos que subsidiem a sua prática pedagógica e, ao mesmo tempo, recursos que contribuam para a formação do currículo escolar.

O currículo escolar deve demonstrar a diversidade cultural em nossa sociedade, sendo organizado com base em várias experiências presentes, de maneira que os alunos possam reconhecer e valorizar a cultura no grupo social ao qual pertence e respeitar as dos outros (SANTOS, 2009). Compreende-se que existe um comportamento social, onde os indivíduos conhecem seus espaços e os dos outros, respeitando sua diversidade por viver em sociedade e saber das suas diferenças. Segundo Oliveira (2013, s/p):

“O currículo escolar abrange as experiências de aprendizagens implementadas pelas instituições escolares e que deverão ser vivenciadas pelos estudantes. Nele estão contidos os conteúdos que deverão ser abordados no processo de ensino-aprendizagem e a metodologia utilizada para os diferentes níveis de ensino.”

A escola deve possuir a consciência de buscar o conhecimento dos seus alunos, e seu sucesso será indicado, também, pelas metodologias utilizadas na busca de uma interdisciplinaridade entre os conteúdos que alinhem a teoria a prática. Viver a associação de saberes no sentido da busca por uma identidade no ensino e aprendizado, ocasionando com isso o reconhecimento do sentido das coisas através da cultura existente para qualquer tipo modelo educacional. Sacristán (2000, p. 17) afirma: “A escola em geral, ou um determinado nível educativo ou tipo de instituição, sob qualquer modelo de educação, adota uma posição e orientação seletiva frente à cultura, que se concretiza, precisamente, no currículo que transmite.”

Transmitir não consiste em só repassar algo, mas encontrar uma forma coerente de ensino que viabilize a sua utilização, pois se vive numa sociedade do conhecimento, onde os

indicadores educacionais são medidos pelas melhores notas e avaliações. Contudo, busca-se também a inovação, pois: “a inovação apareceu num contexto de reflexão e de discussões pedagógicas que exigia, por sua vez, um determinado grau de formação e de aperfeiçoamento.” (HERNÁNDEZ e VENTURA, 1998, p. 22).

Refletir sugere pensar em diversas vertentes atuais e em nossa história. Entretanto, para viver num mundo globalizado, torna-se fundamental a busca por inovações em diversos meios como também na educação. Equipes de professores, que trabalhem em sala de aula com a prática de inovar, orientando seus alunos na busca de quebra de paradigmas que auxiliem o desenvolvimento da sociedade. Neste contexto, a escola compreende que o currículo permeia o meio em que vive e deve ocorrer num processo de educação contínua, devido ao momento atual:

“Vivemos o momento da educação continuada, não há como parar; o processo o qual estamos imersos está a exigir, simultaneamente, imensa especialização e igual generalização, à imagem da globalização que, sendo global, também é local; sendo viabilizada pelo aumento da sofisticação tecnológica das comunicações, sobretudo da visual, subvaloriza as construções reflexivas e exige de nós um aprimoramento das representações e refinamento das linguagens” (MARIANI e SILVA NETO, 2007, p. 35).

Os educadores observam esse momento e orientam seus debates e discussões para a formação de cidadãos que sejam especialistas e generalistas. Refiná-los, segundo essa ordem, consiste no desdobramento adequado do projeto político-pedagógico, que se dá através do currículo materializando as intenções educacionais. Assim, o currículo busca definir o que ensinar, para que ensinar, como ensinar e as formas de avaliação com o auxílio da didática (LIBÂNEO, 2008).

Corroborando com o momento atual, Enquita (2007, p. 90) cita as mudanças na escola, passando a constituir como boa parte de nossas vidas: “a escola, por seu turno, também mudou. Deixou de ocupar apenas um lugar discreto na vida das pessoas [...] para passar a absorver praticamente a infância, a adolescência e uma boa parte da juventude”. Somos a escola e o processo de construção curricular é inerente as fases da vida e nossas necessidades de acordo com os graus de escolaridade, fica-se como local de aprendizado, que vincula o sentido do aprender e suas relações com cotidiano.

Questiona-se, também, que tipos de professores devem estar fornecendo os conteúdos curriculares, suas raízes culturais, sua formação inicial e, acima de tudo, suas aptidões, demonstrando sua capacidade de interagir com a sala de aula, suas deficiências e possíveis contextos que podem aparecer baseados na desigualdade e que devem ser afastados. Logo Libâneo, (2008, p. 75) destaca que:

“Um profissional cuja atividade principal é o ensino. Sua formação inicial visa a propiciar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para levar adiante o processo de ensino e aprendizagem nas escolas. Esse conjunto de requisitos profissionais que tornam alguém um professor, uma professora, é denominado profissionalismo. A conquista da profissionalidade supõe a profissionalização e o profissionalismo”.

Assim, falar de currículo é observar esta conjuntura através de esforços coletivos, que busque a qualidade, haja vista:

“Nos sistemas educacionais e nas escolas, inúmeros têm sido os esforços por elaborar propostas curriculares que venham a favorecer a construção de uma escola de qualidade no país. Muitos desses esforços têm apresentado resultados bastante positivos e têm proporcionado o sucesso dos alunos em suas trajetórias escolares, contribuindo para que se consolide a construção da qualidade da educação.” (MOREIRA, 2009, p. 4)

Compreende-se que o aluno e o seu sucesso são o foco principal que se deseja alcançar, e, no decorrer da sua vida escolar, o mesmo se deparará por várias situações que o levarão a reflexões que possam contribuir para a sua formação como cidadão. A qualidade é inerente a esta questão e os valores fornecidos são a base de uma escola viva, sendo capaz de servir como local de transformação do ambiente em que se vive.

É notória a busca da qualidade na seleção dos conteúdos curriculares, que serão atribuídos em sala de aula, sendo uma forma de gerar interesse real pelas temáticas elucidadas entre professor e alunos. Com isso: “Ninguém tem dúvida de que as crianças e os adolescentes vão à escola para aprender. Assim, a importância dos conteúdos curriculares parece óbvia, mas existe muita discussão e muita divergência em torno da seleção dos conteúdos curriculares.” (SANTOS, 2009, p. 10).

As discussões giram em torno do seguinte questionamento: “se grande contingente de crianças não aprende o que estamos lhe ensinando, não será por que estamos lhe ensinando as coisas erradas?” (SANTOS, 2009, p. 10). Volta a figura do professor, que deverá refletir se o que está sendo ensinado servirá para vida dos seus alunos, fornecendo exemplos práticos onde haja maior conhecimento do mundo em que se vive e como operar nele de maneira ativa.

A interdisciplinaridade é fundamental devido expressar a interrelação de vários assuntos e como os mesmos podem ser organizados para melhor formar consciência no aluno. Porém, não é fácil desenvolver essa cultura, pois no que tange ao professor:

“Sem dúvida alguma, é bastante difícil para qualquer professor trabalhar na perspectiva de uma interdisciplinaridade, dado que fomos, nós próprios, formados de forma compartimentalizada e de certo modo “treinados” para trabalhar desta maneira, reproduzindo nos alunos as estruturas dos arquivos mentais estanques.” (GALLO, 2009, p. 20).

Verifica-se que as dificuldades são oriundas de uma má formação profissional. O mesmo autor expressa o que seria “arquivos mentais estanques”:

“Quando assiste a uma aula de História, cada aluno abre a “gavetinha” de seu “arquivo mental” em que guarda os conhecimentos históricos; ao final da aula, fecha essa “gavetinha” e abre aquela referente à matéria a ser estudada na próxima aula, e assim por diante... E como cada uma das “gavetinhas” é estanque, sem nenhuma relação com as demais, os alunos não conseguem perceber que todos os conhecimentos vivenciados na escola são perspectivas diferentes de uma mesma e única realidade, parecendo cada um deles autônomo e autossuficiente.” (GALLO, 2009, p. 19).

Nota-se que a realidade é perpassada de maneira fragmentada, onde não existe uma relação total do que se vive, o que se aprende e o que deseja aprender, mas de fragmentos visualizados independentes, que fazem parte de um ensino que deva melhorar através de conteúdos curriculares, que quebrem esse paradigma e possa formar cidadãos suficientemente conscientes do seu papel social. Daí, a importância vital de currículos de qualidade que, através de um planejamento tenha como objetivo principal a formação de um ser humano, como parte de uma sociedade maior, que respeita a diversidade cultural, suas tendências e o direito alheio.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DO ESTUDO

Notoriamente, o ser humano busca desenvolver seus conhecimentos e insiste numa caminhada acadêmica, onde o seu saber se materializa em trabalhos que podem afirmar ou negar determinada realidade. O conhecimento é entendido como uma associação ou acúmulo de informações com cunho intelectual através do teórico e prático, acerca de um determinado assunto (OLIVEIRA, 2008).

A transmissão desse conhecimento pode ser, também, realizada por uma pesquisa científica, não podendo ser construída sem nenhuma orientação e, com isso, entende-se que seu trilhar se baseia em um determinado planejamento. Sua qualidade também se dará pela criatividade do autor, onde, através de suas leituras, servirá como base para constituir o todo e as partes individualizadas. Nessa esfera, compreende-se o valor conceitual do método:

“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo proposto – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” (LAKATOS, 2010, p. 65).

Partindo dessa premissa, entende-se que o centro da questão será atingir o objetivo proposto citado em ocasião anterior para validação da pesquisa. O processo de tomada de decisões se dará de maneira mais segura a partir do conhecimento prévio das possibilidades que podem surgir e suas constatações.

Os objetivos desenhados obedeceram às orientações bibliográficas dedicadas a metodologia proposta para não afetar o processo de investigação científica. Assim, refiro-me a uma investigação empírica, ou seja, realizada através da realização de observações tendo em vista a sua compreensão (HILL e HILL, 2002).

O estudo torna-se explicitamente uma investigação empírica, em que a estratégia escolhida foi a do estudo de caso, procedimento metodológico que serve para a exploração intensiva de uma determinada unidade de estudo, um caso, que poderá ser uma família, um grupo, uma comunidade dentre outros (FREIXO, 2009).

Conforme Yin (2001, p. 32): “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”

Segundo Freixo (2009, p. 109), o estudo de caso é “uma investigação de natureza empírica, para além de apresentar um forte cunho descritivo”. Pelo que:

“Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês” evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que assume como particularista, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (PONTE, 1994, p. 2).

Compreende-se que será lidado com contextos pertinentes, pois ressalta-se que a instituição é uma cooperativa e seus professores atuam em outras escolas, fato que de certo modo limitam a pesquisa por não conseguir uma totalidade maior de professores pesquisados. Outra questão relevante foi a devolução de parte dos questionários preenchidos pelos pais/responsáveis, que foram também solicitados pela secretaria da instituição.

O método de estudo de caso consiste em um estudo intensivo, levando em consideração a compressão como um todo do assunto investigado. Os aspectos são investigados e quando o estudo é intensivo, aparecem relações que, de outra maneira, não seriam descobertas (FACHIN, 2006). Assim, o direcionamento se dará por uma descrição e compreensão das relações no caso, conforme objetivo da investigação proposta. Corroborando com a estratégia escolhida, segundo Laville (1999, p. 155):

“Frequentemente se ouvirão expressões do tipo “É um caso!” com o qualificativo “raro” ou então “grave”, subentendido ou explícito. Os “belos casos” vão também, é claro, interessar pesquisadores que, na defesa de suas estratégias, previram exatamente estudos de caso. A denominação refere-se evidentemente ao estudo de um caso, talvez o de uma pessoa, mas também o de um grupo, de uma comunidade, de um meio, ou então fará referência a um acontecimento especial, uma política, um conflito”.

A escolha de procedimento é devido à flexibilidade e a possíveis buscas aprofundadas de fenômenos que poderão ser notados. A sua construção buscará caráter fidedigno, trazendo dados dos sujeitos da pesquisa, tendo caráter qualitativo através das representações encontradas.

Em relação à pesquisa, no que tange classificá-la com base em seus objetivos, pretende-se desenvolver do tipo exploratória e descritiva onde se buscará maior familiaridade com a problemática, tentando torná-lo mais explícito e a busca da descrição de determinada população ou fenômeno (GIL, 2007). Conforme Oliveira (2008, p. 29), em relação a classificação e segundo os objetivos, conceitua:

“Descritiva: tem como objetivo a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com fenômenos ou processo;
Exploratória: objetiva a descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou explicitação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes” (OLIVEIRA, 2008, p. 29).

Entende-se que a pesquisa demonstrará grupos em estudo que participaram, através da colheita de dados, para posteriormente análise e discussões. Para melhor operacionalizar as fases deste estudo, utilizou-se a estratégia proposta por Freixo (2009) na tabela 1:

Tabela 1 - Etapas de desenvolvimento da investigação

Fases de Investigação	Etapas de Desenvolvimento
Fase Conceitual	<ul style="list-style-type: none">• Selecionar e formular a questão de investigação principal;• Enunciar os objetivos/hipóteses de investigação• Estudar a literatura com interesse, para sustentar o problema;
Fase Metodológica	<ul style="list-style-type: none">• Definir a amostra• Escolher os instrumentos de recolha e de análise de dados• Acautelar a ética na investigação
Fase Empírica	<ul style="list-style-type: none">• Recolher os dados• Apresentar os dados• Interpretar os resultados

Fonte: Feixo (2009)

A seguir serão caracterizados os sujeitos da pesquisa como também a caracterização da amostra envolvida no processo de investigação.

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Na presente investigação procurou-se uma instituição que viabilizasse a pesquisa e com possíveis colaborações dos seus sujeitos. Assim, foram escolhidos os professores do terceiro ano do segundo grau, gestor pedagógico, coordenador do ensino médio e fundamental II, alunos e pais/responsáveis. Para sua realização, a pesquisa de caráter quantitativa (questionários) foi aplicada em sua primeira etapa com os professores, alunos e pais/responsáveis, conforme se demonstra a seguir (ver tabela 2):

Tabela 2 - Sujeitos da pesquisa quantitativa

Pesquisados	Número
Professores	11
Pais	09
Alunos	23

A amostragem nos estudos sociais assume diversas formas em função da população escolhida e de sua extensão, para dar condições materiais para a realização da pesquisa (GIL, 2007). Assim, optou-se por uma amostragem por conveniência, que ocorre quando a participação dos pesquisados é voluntária e os elementos da amostra são escolhidos de acordo com a conveniência.

A segunda etapa da pesquisa de caráter qualitativo (entrevistas) foi caracterizada com menor número dos sujeitos, conforme tabela a seguir (ver tabela 3):

Tabela 3 - Sujeitos da pesquisa qualitativa

Pesquisado	Categoria	Número	Gênero
Gestor Pedagógico	GP	01	Masculino
Coordenador do ensino médio e fundamental II	C1	01	Masculino
Professores	PA, PB, PC e PD	04	

Foram criadas categorias de identificação para cada sujeito investigado, a fim de caracterizá-los ao longo da apresentação dos resultados. Neste sentido, estabeleceu-se a categoria GP para o Gestor Pedagógico, C1 para o Coordenador do ensino médio e fundamental II e PA, PB, PC e PD para cada um dos professores questionados.

O motivo a trabalhar com os professores, alunos e os pais/responsáveis do terceiro ano do segundo grau da instituição é devido os alunos estarem às portas de um possível engajamento no nível superior. Sendo assim, acredita-se que possuem uma maior maturidade e ciência em relação ao seu papel como cidadão diante da sociedade.

3.2 LOCAL DO ESTUDO

Tendo em vista a melhor caracterização do local pesquisado, foram solicitadas informações sobre a escola da Cooperativa Educacional utilizando como fonte de informação o Sistema Integrado de Gestão Acadêmico (SIGACCLASS).

Fundado em 14 de março de 1994, a escola está localizada muito próxima à praia e baía de São Marcos e se encontra no endereço Avenida dos Holandeses nº 8A, Bairro do Calhau, na cidade de São Luís - MA, Brasil. Abaixo, foto ilustrativa do local da pesquisa (ver figura 1).

Figura 1 - Foto da Escola da Cooperativa Educacional



Em relação ao seu porte, a escola possui uma turma para cada série sendo formada pela pré-escola (maternal e educação infantil I e II), fundamental “I”, compreendendo da primeira a quinta série e “II”, da sexta a nona série, e o ensino médio. A seguir, a evolução do número médio de alunos nos últimos seis anos, conforme auxílio do seu sistema de gestão (ver tabela 4):

Tabela 4 - Número médio de alunos de 2008 a 2013

Anos	Total
2008	177
2009	142
2010	157
2011	154
2012	194
2013	230

Desenvolve no ano de 2013 o Projeto de Leitura, intitulado “Cooperativa da Leitura”, com o propósito de desenvolver o hábito da leitura entre os alunos do maternal e educação infantil, através de atividades lúdicas, e ensino médio com livros paradidáticos, onde cada aluno lê um livro por bimestre. Anualmente, realiza Projeto de Feira de Ciência e, nesse ano, tratará da discussão dos profissionais e a sustentabilidade. O objetivo é discutir a questão da sustentabilidade a partir das profissões escolhidas pelos alunos da escola.

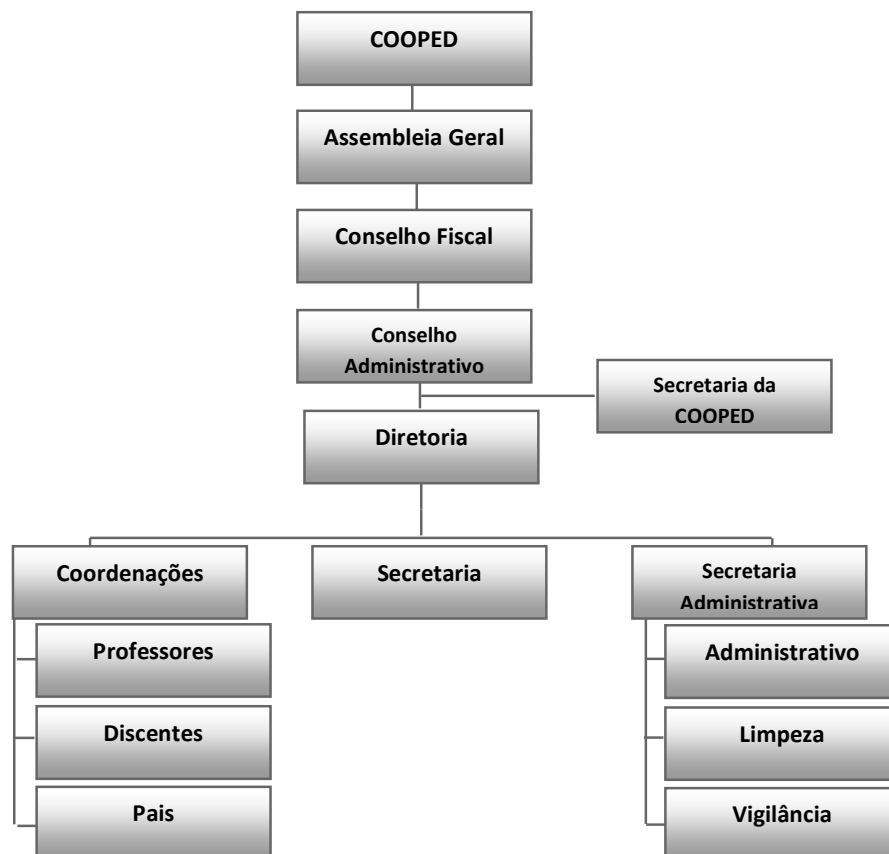
Sua estrutura, em relação ao número de colaboradores, consiste em 53 profissionais destacados em diversas áreas conforme tabela 5:

Tabela 5 - Colaboradores da escola

Área	Quantidade
Administrativo (secretárias, recepções, etc.)	07
Serviços Gerais e Segurança	07
Pedagógico (Gestor, Coordenador, Biblioteca e Assistente)	07
Professores	32

Apesar da quantidade de colaboradores citada, compreendeu-se a necessidade de investigar o desenho de sua estrutura organizacional e, assim, optou-se pelo esquema denominado de organograma, que representa de maneira universal as estruturas das organizações, conforme a seguir (ver figura 2):

Figura 2 - Estrutura Organizacional



Fonte: Colégio São Marcos (2013)

Para melhor visualização da escola, entendeu-se também a necessidade de ilustrar a descrição de cada órgão do organograma em relação a sua atuação ou atividades, conforme a tabela 6 a seguir:

Tabela 6 - Descrição das atividades dos órgãos

Órgão	Atuação/Atividade
COOPED	Entidade Mantenedora do Colégio São Marcos.
Assembleia Geral	Órgão máximo da cooperativa, onde são realizadas as prestações de contas e deliberações dos interesses dos cooperados.
Conselho Fiscal	Fiscalização dos gastos e opinam sobre os investimentos.
Conselho Administrativo	Administra a cooperativa.
Secretaria COOPED	Assessora exclusivamente a cooperativa no decorrer dos seus trabalhos
Diretoria	Responsável pela gestão escolar.
Coordenações Pedagógicas	Trabalho com projetos e implantação da filosofia pedagógica da escola
Secretaria Pedagógica	Documentos para alunos e pais/responsáveis.
Secretaria Administrativa Financeira	Responsável pela infraestrutura da escola.

Fonte: Colégio São Marcos (2013)

Acrescenta-se a boa vontade da escola em abrir as suas portas, fornecendo informações para a realização deste trabalho e, assim, acredita-se que o que foi citado nesse item da dissertação auxilia a melhor visualização do tipo de escola que se pesquisou, sua estrutura e informações pertinentes a futuras indagações que podem surgir.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é muito importante e complexa para uma pesquisa científica, pois, através das informações obtidas, demonstrará com maior exatidão os resultados mediante os objetivos propostos. É necessário realizá-la corretamente, assim:

“Preparar-se para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente - ao definir o problema e projetar o estudo de caso - terá sido em vão” (YIN, 2001. p. 69).

Necessita haver um rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa para se ter um diferencial significativo no processo de investigação com a finalidade de evitar equívocos. Vários são os procedimentos para a realização da coleta de dados e variam de acordo com as circunstâncias ou tipo de investigação. (OLIVEIRA, 2008).

A princípio foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o propósito de levantar e selecionar publicações que servissem para dar suporte teórico na pesquisa em questão, que no caso trata de planejamento e gestão participativa. Foram usadas as seguintes fontes primárias: livros, dissertação, artigos e sites, que serviram para construção do referencial teórico, tendo em vista uma ordenação de conceitos, princípios e elementos que já foram demonstrados em seção anterior.

O questionário constitui numa série ordenada de perguntas a serem respondidas pelo informante, possuindo instruções e esclarecimento de propósitos (OLIVEIRA, 2008). Assim, no segundo momento, realizou-se um inquérito por questionários aos alunos em sua sala de aula, professores em reunião pedagógica e pais/responsáveis com perguntas fechadas.

Foram demonstradas as finalidades do inquérito aos sujeitos em evidência a qual consistiu em verificar a existência de um possível planejamento escolar participativo nessa instituição, apurando também o conhecimento ou não a respeito da sua utilização; ciência do projeto político-pedagógico e suas atualizações; e conteúdos curriculares mediante as exigências atuais do mercado.

As perguntas dos três questionários (alunos, professores e pais/responsáveis) seguem a mesma ordem de abordagem (ver tabela 7), onde, primeiramente, se caracteriza os gêneros, idade e formação profissional para professores e pais/responsáveis; em seguida, do

conhecimento do planejamento e projeto político-pedagógico em relação a sua participação, adequação aos conteúdos programáticos e acesso a gestão da escola (ver Apêndice I).

Tabela 7 - Categorização das perguntas dos questionários

Indicador	Perguntas (Professores)	Perguntas (Pais)	Perguntas (Alunos)
Caracterização da amostra	1 a 4	1 a 4	1 a 3
Conhecimento do planejamento e do projeto político-pedagógico	5 a 11	5 a 11	4 a 7
Adequação aos conteúdos programáticos	12 e 13	12 e 13	8
Acesso a gestão	14 e 15	14 e 15	9 e 10

Uma das mais ricas fontes de informação em um estudo de caso consiste na entrevista, podendo o pesquisador ficar surpreso por causa da associação das mesmas e do levantamento de dados (YIN, 2001). São fontes essenciais que, segundo Minayo (2008, p. 261):

“Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo.”

Para melhor elucidar o estudo de caso, na Cooperativa Educacional do Maranhão, foram realizadas entrevistas estruturadas (ver Apêndice II), com roteiro previamente

estabelecido com o Gestor Pedagógico, Coordenador do ensino médio e fundamental II e quatro professores, que já haviam participado na aplicação dos questionários anteriormente.

A construção da entrevista foi feita por nove questões, onde se buscou aferir questões relacionadas ao planejamento escolar, particularidades e suas dificuldades; descrição do projeto político-pedagógico e possíveis modificações na sua estrutura; acesso a gestão escolar e avaliação dos conteúdos programáticos, com intuito de análise junto aos questionários para se estabelecer se realmente existe ou não prática do planejamento escolar participativo. Para registrar os dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se um gravador a fim de não perder nenhum relato, após as gravações, procedeu-se as transcrições das falas para posterior análise.

Ressalta-se que em todos os momentos foram surgindo dúvidas por parte dos sujeitos pesquisados, porém as mesmas eram esclarecidas e pontuadas, segundo o nosso conhecimento, literatura em questão e objetivos pretendidos. A seguir, os dados serão melhores elucidados através de sua análise e discussão.

Convém ressaltar que antes da aplicação dos instrumentos de coleta de dados (questionários e das entrevistas), procedeu-se a validação dos instrumentos utilizados na pesquisa através do envio de e-mail (ver Apêndice VI) para três peritos (professores doutores) que realizaram a vistoria nos instrumentos e sugeriram melhorias, que foram prontamente atendidas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento de dados pode ser realizado de múltiplas formas, ou seja, o método escolhido vai variar de acordo com o tipo de dados que se tem. Neste sentido se os dados forem numéricos (quantitativos), os mesmos deverão ser tratados com base em métodos estatísticos, no caso de informações textuais e respostas escritas (qualitativas), os dados deverão ser tratados com base em métodos de análise de conteúdo. Para esta dissertação foram utilizados ambos os métodos de análise de dados.

O programa utilizado para o efeito foi o Excel, que é um programa estatístico de manipulação numérica bastante eficaz para tratamento de dados estatísticos. Optou-se por apresentar os resultados recorrendo aos gráficos de colunas referentes a cada uma das dimensões abordadas nos questionários, uma vez que estes formatos facilitam a visualização dos resultados. Flick (2007) acredita que os softwares informáticos específicos para análise de

dados numéricos aumentam a expectativa de qualidade na investigação, pois permitem o aumento de coerência e rigor na análise dos dados.

Segundo Ghiglione e Matalon (1997), pode-se considerar dois tipos de análise de conteúdo: aqueles que fazem intervir categorias pré-definidas anteriormente à análise propriamente dita, e aqueles que não as fazem intervir, tendo por isso um caráter puramente exploratório (GHIGLIONE e MATALON, 1997). No primeiro caso, a análise é categorial (Esteves, 2007) e está associada a um quadro teórico que a sustém e ao qual se refere, e no segundo, os resultados são devidos unicamente à metodologia de análise, estando isenta de qualquer referência a um quadro teórico preestabelecido (GHIGLIONE e MATALON, 1997, p. 210). Sendo o primeiro caso escolhido para análise das falas dos entrevistados, na segunda fase do estudo desta dissertação.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada entre os meses de Janeiro e Abril de 2013 e teve como propósito investigar junto ao gestor pedagógico, coordenador do ensino médio e fundamental II, professores, alunos e pais/responsáveis qual sua visão em relação à instituição, no que tange a realização do planejamento escolar participativo, além de observar considerações em relação ao projeto político pedagógico, gestão escolar, conteúdos curriculares e atualizações.

Os questionários foram aplicados aos professores do terceiro ano do ensino médio, no dia 23 de janeiro, durante a semana pedagógica. Quanto aos alunos, foram aplicados no dia 5 de fevereiro, em sala de aula, e, por fim, endereçados questionários específicos aos seus respectivos pais/responsáveis, que retornaram no dia 15 do mês vigente para levantamento de dados e possíveis análises.

Quanto às entrevistas, foram realizadas com o gestor pedagógico, coordenador do ensino médio e fundamental II e quatro professores, que já haviam sido pesquisados através dos questionários na semana pedagógica referida acima. A realização das entrevistas ocorreu nos meses de Março e Abril de 2013, tendo como intervalo de três semanas, devido os profissionais referidos só poderem atender no período do intervalo das aulas para não atrapalhar as atividades docentes e por demais compromissos pessoais.

Antes da realização dos questionários e entrevistas, utilizou-se um instrumento de autorização para a utilização de divulgação dos dados (ver Anexo I). Os questionários foram impressos e, para registro das falas da entrevista, utilizou-se um gravador de áudio.

Após a aplicação dos questionários e das entrevistas houve a transcrição dos dados e falas, para que pudesse ser tratados de acordo com o objetivo proposto. A seguir, primeiramente, serão demonstrados os dados dos questionários, seguindo a seguinte ordem: análise de dados dos professores, pais/responsáveis e alunos; e por fim, entrevistas que servirão de confronto entre os instrumentos de coletas selecionados pela pesquisa.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS PROFESSORES

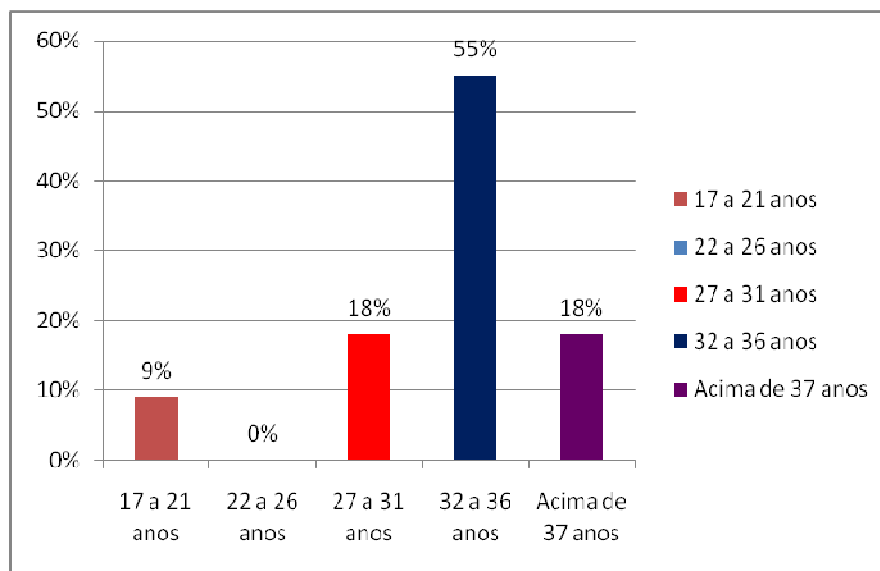
Do universo de 18 professores do terceiro ano do ensino médio da Cooperativa Educacional, fizeram parte da amostra desta pesquisa um quantitativo de 11 professores, que representa 61% da população. Segundo Figueiredo e Souza (2011, p. 146) “como é quase

impossível fazer uma pesquisa com todos os elementos que compõem uma população, o mais comum é considerar uma parte representativa da população”. Portanto, o percentual de professores pesquisados é representativo dado que ultrapassa mais da metade dos professores.

Em relação ao gênero dos participantes, 55% eram do sexo masculino enquanto 45% eram do sexo feminino, observa-se o equilíbrio dos participantes do estudo quanto a esta variável.

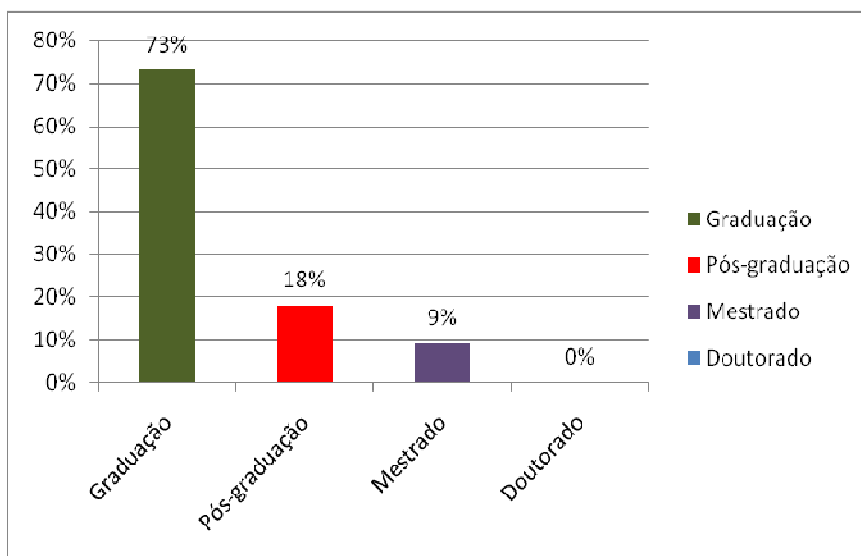
No tocante a faixa etária dos professores, apenas um possuía idade no intervalo entre 17 e 21 anos (9%), dois entre 27 e 31 anos (18%), seis entre 32 a 36 anos (55%) e dois acima dos 37 anos (18%) conforme demonstra o gráfico 1 a seguir. O que se pode observar é que mais da metade da amostra dos professores pesquisados está acima dos 30 anos, o que demonstra maturidade do corpo docente.

Gráfico 1 - Faixa etária dos professores pesquisados



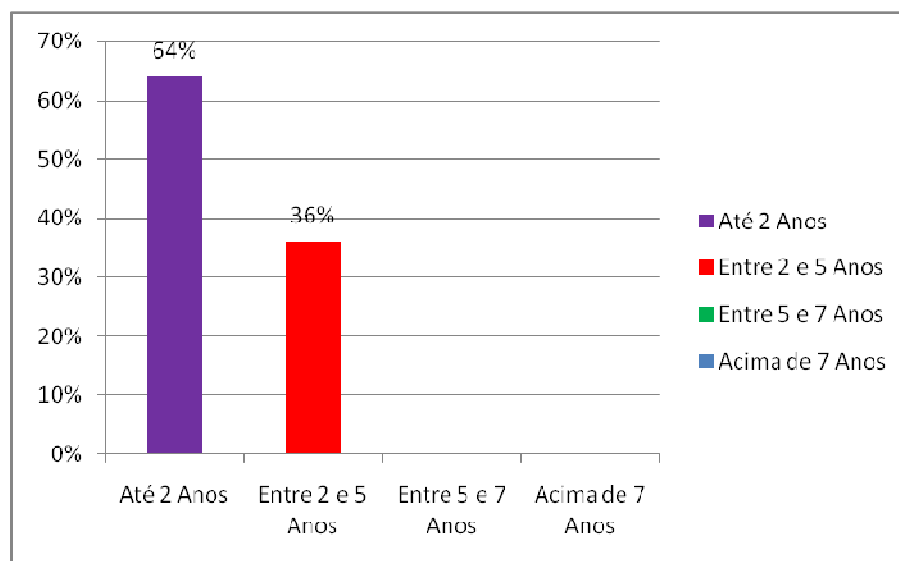
Quando questionados acerca da formação acadêmica, oito professores revelaram possuir apenas a graduação (73%), dois professores com pós-graduação (18%) e apenas um com mestrado (9%) (ver gráfico 2). De acordo com os dados obtidos observa-se que 27% (somados) dos professores possuem pós-graduação e mestrado. O número de professores a este nível ainda é pequeno, em relação a outras instituições educacionais privadas.

Gráfico 2 - Formação acadêmica dos professores pesquisados



Em relação ao tempo de trabalho dos professores da instituição pesquisada, sete possuem até 2 anos de trabalho na escola (64%) e quatro professores entre 2 e 5 anos (36%), conforme se pode observar no gráfico 3 a seguir. Percebe-se que a maioria dos professores possui tempo de trabalho entre 2 a 5 anos na instituição, bem como não se verificou tempo maior que 5 anos.

Gráfico 3 - Tempo de trabalho na escola dos professores pesquisados



Quando questionados acerca do planejamento escolar, todos os professores (100%) revelaram possuir conhecimento a respeito desta temática. Esta totalidade se explica por ser um assunto discutido de forma periódica nas escolas e fazer parte dos temas tratados em reuniões e semanas pedagógicas que antecedem o início dos períodos letivos, onde são programadas as ações vinculadas aos objetivos educacionais da escola.

Ao inquirir sobre o tipo de planejamento escolar que a instituição utiliza, todos os professores pesquisados afirmaram que acreditam ser participativo, correspondendo a totalidade de 100%. Compreende-se que esse valor possa ser explicado devido a liberdade de participação fornecida pela instituição a toda a comunidade escolar (discentes, professores, gestores e pais ou responsáveis na elaboração do planejamento). Esses dados são corroborados por Libâneo (2008) quando diz que a gestão democrática participativa envolve a participação de vários atores sendo eles os professores, os alunos, o setor pedagógico, a direção, o conselho de escola, os pais e comunidade, bem como o setor técnico administrativo, ou seja, todos participam neste processo, tendo voz ativa nesta construção.

Quando questionados sobre os conhecimentos acerca da estrutura e elaboração/construção de um planejamento escolar participativo, oito professores possuem este conhecimento (73%), enquanto que três professores revelam desconhecer (27%). Entende-se que boa parte do corpo de professores possui esse conhecimento, dessa forma Oliveira (2013) enfatiza que o planejamento deve ser participativo visando a democratização das decisões, além disso, neste processo as pessoas envolvidas devem estabelecer prioridades e assim construir um ato de cidadania.

No tocante ao conhecimento dos professores, em relação ao projeto pedagógico da escola, sete (64%) professores revelaram possuir esse conhecimento, enquanto quatro (36%) professores demonstram ainda não possuir estes conhecimentos. É de suma importância que os professores conheçam o projeto pedagógico da escola, neste sentido verificou-se na pesquisa realizada que mais da metade dos professores possuem este conhecimento, porém o desejável seria que todos possuíssem.

De acordo com Longhi e Bento (2006, p. 175), é extremamente importante que os professores conheçam e participem da elaboração do “Projeto Político-Pedagógico e com ele se comprometem, trazendo para as discussões sua visão de educação e ações possíveis de serem executadas e que possam melhorar a qualidade da educação na escola”.

Quando questionados sobre a sua concordância, em relação ao conteúdo do projeto pedagógico da instituição, 100% dos professores revelaram que conhecem o projeto, afirmaram ainda concordar com os conteúdos contidos neste documento. Neste sentido, verifica-se que a maioria absoluta dos professores que conhecem o projeto pedagógico da escola aprovam o seu conteúdo.

Conforme já foi referido na revisão de literatura desta dissertação, todos os atores da educação devem participar do projeto político-pedagógico. Quando questionados sobre a participação dos professores na construção do projeto pedagógico da escola, apenas quatro professores (36%) afirmaram terem participado, enquanto que sete (64%) disseram não terem participado desta construção. Observa-se pouca participação dos professores na construção do projeto pedagógico. Este dado pode ser explicado pelo fato de que a Cooperativa Educacional teve sua fundação em 1994 e, por este motivo, seu projeto foi constituído logo nos primeiros anos de seu surgimento, recebendo atualizações pontuais ao longo dos anos. Outro aspecto observado é que mais da metade dos professores (64%) encontram-se contratados a menos de 2 anos e, portanto, ainda tem pouca participação no projeto pedagógico.

Quando inquiridos acerca do poder do professor para modificar o projeto pedagógico da instituição, três professores responderam que possuem tal poder (27%), enquanto que oito professores (73%) revelaram não possuir essa autonomia. Comprova-se com esses dados que o projeto da escola não é realmente participativo/democrático, pois caso contrário, a totalidade dos 11 professores teria afirmado categoricamente que possui total poder/autonomia para modificar ou sugerir mudanças no projeto pedagógico.

Nesta perspectiva destacam-se Albuquerque e Aguiar (2010) onde afirmam que a gestão escolar deve envolver todos os segmentos como: professores, alunos, pais, funcionários e comunidade, influenciando-os para participarem das mudanças e transformações fundamentais para a escola e, com isso, possa atingir os objetivos educacionais de maneira eficiente e positiva.

No que se refere à construção dos conteúdos programáticos das disciplinas pelos professores (com o auxílio da instituição), oito afirmaram que receberam o devido auxílio (73%), enquanto três professores (27%) afirmaram que não receberam nenhum auxílio. A maioria dos professores recebeu auxílio da instituição para a construção dos conteúdos programáticos, o que pode caracterizar apoio da gestão da instituição para o incremento/melhoria dos programas de ensino da escola.

Assim, os conteúdos das disciplinas devem visar a produção de conhecimentos e para isso os docentes devem também estar constantemente atualizando. Dessa forma, as escolas e instituições de ensino precisam adequar seus conteúdos, visando atender as exigências de mercado, bem como formar cidadãos mais capazes de solucionar problemas resultantes do mercado globalizado.

Ao verificar-se acerca da adequação e atualidade dos conteúdos programáticos ministrados em sala de aula, a totalidade dos professores pesquisados (100%) afirma considerar os conteúdos adequados às exigências atuais do mercado. A instituição possui resultados satisfatórios em relação ao ingresso dos alunos em universidades públicas e privadas, tanto na própria capital, como também em outros estados, o que reitera a qualidade de ensino oferecida pela escola.

Ao inquirir sobre a contribuição da gestão da instituição para as atividades docentes do dia-a-dia, todos os professores (100%) afirmam ser positiva. Este valor vem demonstrar que os professores sentem-se apoiados por parte da gestão da instituição para atividades docentes desenvolvidas no cotidiano, o que pode revelar certa harmonia nos trabalhos realizados.

A última questão direcionada aos professores tinha a ver com relação à facilidade de acesso dos mesmos aos gestores. Todos os professores (100%) afirmam possuir facilidade em dialogar com as instancias superiores da escola. Este dado demonstra que os professores possuem uma boa relação com a gestão da escola.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DOS PAIS/RESPONSÁVEIS

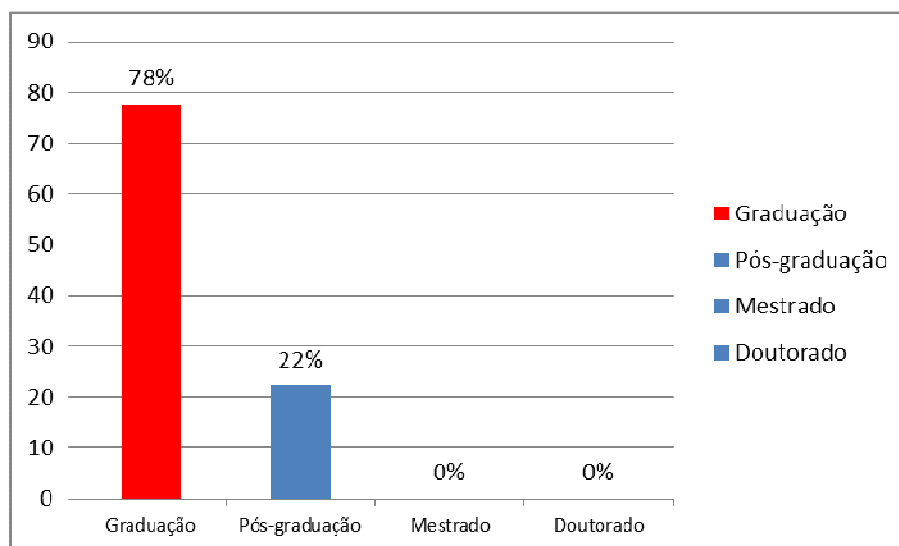
Do universo de 23 pais/responsáveis dos alunos do terceiro ano do ensino médio da Cooperativa Educacional, fizeram parte da amostra desta pesquisa um quantitativo de 09 pais/responsáveis, que representa 39% da população.

Ao observar o gênero dos participantes, 22% eram do sexo masculino, enquanto 78% eram do sexo feminino. Conforme pode ser observado, a maioria dos participantes refere-se ao gênero feminino, porém não absoluta.

No que se refere a faixa etária dos pais/responsáveis, todos os pesquisados (100%) possuem idade acima de 37 anos, o que pode caracterizar certa maturidade devido se aproximarem de pelo menos 40 anos de idade.

Quando questionados acerca da formação acadêmica, sete pais/responsáveis revelaram possuir apenas a graduação (78%), dois pais/responsáveis com pós-graduação (22%) e nenhum deles com formação pós-graduação em nível de mestrado ou doutoramento (ver gráfico 4). De acordo com os dados obtidos, observa-se que todos os pais/responsáveis possuem no mínimo uma graduação; no entanto, uma parcela muito reduzida com especialização. O ideal seria maior o número de pais/responsáveis com níveis acadêmicos mais elevados, o que poderia caracterizar nível de qualidade mais satisfatório para atender as demandas de mercado, no que tange a questões profissionais.

Gráfico 4 - Formação acadêmica dos pais/responsáveis pesquisados



Ao questionar acerca do que consiste o planejamento escolar, percebeu-se que mais da metade (56%) dos pais e responsáveis possui esse conhecimento e 44% revelaram desconhecer. Diante do exposto, verifica-se que ainda existe uma boa parte dos pais/responsáveis (44%) que desconhecem esta temática, o que faz com que de certo modo não assumam um caráter participativo neste processo. Em termos de finalidade, o planejamento escolar participativo já visto anteriormente exprime:

Assume seu verdadeiro sentido quando indica uma presença ativa de todos os interessados no processo de tomada de decisões, na execução e na avaliação de todas as atividades relacionadas com a definição de objetivos, a organização e o funcionamento do sistema educativo em seus diferentes níveis. Horta (1978 *apud* DALMÁS, 2008, p. 4).

Compreende-se a necessidade da realização de um planejamento escolar, onde todos participem na sua construção e na tomada de decisões.

No tocante ao tipo de planejamento escolar que a instituição utiliza, 44% dos pais/responsáveis afirmaram ser tradicional, enquanto que 56% acreditam ser participativo. Os dados citados demonstram que o planejamento escolar na perspectiva dos pais e responsáveis não é totalmente participativo, devido a uma parcela considerada entender que o planejamento da instituição é realizado nos moldes antigos tradicionais.

Quando questionados sobre o conhecimento acerca da estrutura e elaboração/construção de um planejamento escolar participativo, cinco pais/responsáveis revelaram possuir este conhecimento (56%), enquanto que quatro pais/responsáveis revelam desconhecer (44%). Verifica-se que um percentual significativo (44%) dos pais desconhece como é estruturado ou elaborado um planejamento escolar participativo, porém o ideal seria que todos soubessem, pois dessa maneira teriam mais ciência do que se trata a temática e sua importância. No âmbito escolar, de acordo com Ganzeli (2001, s/p), “a participação de todos os envolvidos no dia-a-dia da escola, nas decisões sobre os seus rumos, garante a produção de um planejamento, no qual estejam contemplados os diferentes olhares da realidade escolar, possibilitando, assim, a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas”.

Ao inquirir sobre o conhecimento dos pais/responsáveis em relação ao projeto pedagógico da escola, oito (89%) pais/responsáveis revelaram não possuir esse conhecimento, enquanto apenas um (11%) dos pais/responsáveis demonstra possuir estes conhecimentos. É de suma importância que todos os pais/responsáveis conheçam o projeto pedagógico da escola, neste sentido verificou-se na pesquisa realizada um dado que pode demonstrar a falta de informação para com os pais/responsáveis, no que tange as diretrizes do projeto pedagógico da escola. Um projeto pedagógico não pode ser considerado como apenas uma coleção de planos e projetos realizados por professores com o intuito de cumprir determinados objetivos, mas sim um instrumento que seja elaborado observando o contexto social da escola e onde a mesma deseja chegar (VEIGA, 1998). Entretanto, para a elaboração e revisão de um projeto pedagógico, torna-se necessário a participação dos pais/responsáveis, onde será vinculada a organização escolar e suas diretrizes para um determinado tempo acadêmico.

No tocante sobre a sua concordância em relação ao conteúdo do projeto pedagógico da instituição, 44% dos pais/responsáveis revelaram concordar com os conteúdos contidos neste documento e mais da metade dos pais, 56%, negaram a sua concordância.

Quando os pais/responsáveis foram questionados sobre a sua participação na construção do projeto pedagógico da escola, apenas quatro pais/responsáveis (44%) afirmaram ter participado, enquanto que, cinco (56%) disseram não ter participado desta construção. Observa-se participação regular dos pais/responsáveis, porém o ideal seria que todos participassem para que houvesse decisões participadas e democráticas. Segundo Veiga (2012, p. 13): “a busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativas pedagógicas ali desenvolvidas”.

Quando inquiridos acerca do poder dos pais/responsáveis para modificar o projeto pedagógico da instituição, dois pais/responsáveis responderam que possuem tal poder (22%), enquanto que sete pais e responsáveis (78%) revelaram não possuir essa autonomia. Comprova-se com esses dados que o projeto da escola não é realmente participativo/democrático, pois, caso contrário, a totalidade dos 09 pais/responsáveis teria afirmado categoricamente que possui total poder/autonomia para modificar ou sugerir mudanças no projeto pedagógico.

No que se refere à construção dos conteúdos programáticos da instituição, um pai/responsável afirmou que foi consultado (11%), enquanto oito pais/responsáveis (89%) afirmaram que não foram consultados. A maioria dos pais/responsáveis não foi consultada pela instituição para a construção dos conteúdos programáticos, o que pode caracterizar falta de interesse da gestão e corpo pedagógico para o incremento/melhoria dos programas de ensino da escola.

De acordo com o contexto social, observa-se que não deva mais existir barreiras, no que tange a construção do conhecimento, pois os diversos saberes se encontram hoje nos mais variados espaços. Segundo Gadotti (2005, p. 43): “Agora, além da escola, também a empresa e o espaço domiciliar e o espaço social tornaram-se educativos”. A reciclagem é o melhor uso do conhecimento, perpassa também por sugestões que podem vir dos atores responsáveis pelo processo educacional, que no caso cita-se os pais/responsáveis.

Ao verificar acerca da adequação e atualidade dos conteúdos programáticos a serem ministrados em sala de aula, sete pais/responsáveis (78%) afirmam considerar os conteúdos adequados às exigências atuais do mercado, enquanto dois (22%) consideraram que não. Percebe-se que a maioria está satisfeita com os conteúdos programáticos, porém acredita-se ser necessário que haja sempre reuniões, assembléias e eventos para possíveis mudanças e adaptações.

Ao inquirir sobre a contribuição da gestão da instituição para as atividades dos alunos do dia-a-dia, sete (78%) pais/responsáveis afirmam ser positiva, enquanto dois (22%) observaram como negativa a contribuição. Este valor pode demonstrar que a maioria dos pais/professores acredita que os alunos são bem assistidos nas atividades do dia-a-dia.

A última questão direcionada aos pais/responsáveis tinha a ver com a facilidade de acesso dos mesmos aos gestores. Observou-se que 67% responderam ser positiva, enquanto 33% negativa. Através de um contato facilitado, os pais sentem maior liberdade para discutir os problemas de seus filhos, bem como podem contribuir de forma significativa para a melhoria da escola em todos os setores, pois são agentes da escola que frequentam regularmente o espaço escolar e são as pessoas mais recomendadas para sugestões de melhorias.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS DOS ALUNOS

Do total de 23 alunos do terceiro ano do ensino médio da Cooperativa Educacional, fizeram parte da amostra desta pesquisa um quantitativo de 23 alunos, que representa 100% da população.

Em relação ao gênero dos participantes, 39% eram do sexo masculino, enquanto 61% eram do sexo feminino. Pode ser observado, que mais da metade dos participantes referem-se ao gênero feminino, porém não absoluta.

No que se refere a faixa etária dos pesquisados, vinte e dois alunos (96%) possuem a idade acima dos 15 anos e apenas um aluno (4%) com idade dos 15 anos. Esse dado demonstra uma população jovem, porém, com idade compatível para esta série escolar.

Ao perguntar acerca do que trata o planejamento escolar, verificou-se que 70% dos alunos possuem esse conhecimento e 30% revelaram desconhecimento. Diante do exposto, verifica-se que uma boa parte dos alunos (70%) conhece esta temática, o que pode caracterizar que a instituição socializa a importância do planejamento escolar.

Ao inquirir sobre o conhecimento dos alunos em relação ao projeto pedagógico da escola, seis (26%) alunos revelaram possuir esse conhecimento, enquanto dezessete (74%) dos alunos demonstra não possuir estes conhecimentos. É vital que todos os alunos conheçam o projeto pedagógico da escola, pois devem ajudar na organização escolar da instituição, a fim de que consigam obter suas finalidades para que de certo modo compreendam os conteúdos

relacionados em sala-de aula e sua relação com atualidade e mercado de trabalho. Segundo Rosa (2004, p. 82):

“A gestão educacional não se faz sozinha com uma única pessoa de postura impositiva. Ela se faz com envolvimento e participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários e pessoas envolvidas no campo educacional da gestão. Essas pessoas conhecem os problemas e as dificuldades da escola, ajudam a executar metas e a avaliar o processo educativo com seriedade, transparência e compromisso. Na gestão educacional o diretor não está sozinho.”

Diante do exposto, compreende-se que a instituição entenda que o processo de gestão se dá pela integração de suas ações e conhecimento do projeto pedagógico. Contudo, se torna imprescindível o conhecimento por parte de todos, devido possíveis contribuições da organização escolar e das suas problemáticas.

Quando os alunos foram questionados sobre a sua participação na construção do projeto pedagógico da escola, apenas três alunos (13%) afirmaram terem participado, enquanto que vinte (87%) disseram não ter participado desta construção. Observa-se maioria absoluta dos alunos na não participação da construção do projeto pedagógico, no entanto o ideal seria que todos participassem para que houvesse decisões participativas e democráticas.

Quando inquiridos acerca do poder dos alunos para modificar o projeto pedagógico da instituição, três alunos responderam que possuem tal poder (13%), enquanto que vinte alunos (87%) revelaram não possuir essa autonomia. Comprova-se com esses dados que o projeto da escola não é realmente participativo/democrático, pois caso contrário, a totalidade dos alunos teria afirmado categoricamente que possuem total poder/autonomia para modificar ou sugerir mudanças no projeto pedagógico.

Ao verificar a adequação e atualidade dos conteúdos programáticos a serem ministrados em sala de aula, dezesseis alunos (70%) afirmaram considerar os conteúdos adequados às exigências atuais do mercado, enquanto sete (30%) consideraram que não. Percebe-se que a maioria está satisfeita com os conteúdos programáticos, porém acredita-se ser necessário que sejam desenvolvidas metodologias que despertem o hábito da leitura e escrita.

Ao inquirir sobre a contribuição da gestão da instituição para as atividades dos alunos do dia-a-dia, dezesseis alunos (70%) afirmaram ser positiva, enquanto sete (30%)

verificaram como negativa a contribuição. Este valor pode demonstrar que a maioria dos alunos acredita ser bem assistidos nas atividades do dia-a-dia.

A última questão direcionada aos alunos tinha a ver com a facilidade de acesso dos mesmos aos gestores. Observou-se que 70% responderam ser positiva enquanto 30% negativa.

4.4 RESULTADO DAS ENTREVISTAS COM EQUIPE GESTORA DA ESCOLA

Após a realização dos questionários com professores, alunos e pais, realizou-se também entrevistas com uma pequena amostra do corpo docente, coordenador e gestor, a fim de coletar mais alguns dados sobre o planejamento realizado na escola, e, neste sentido, estruturaram-se algumas perguntas. O primeiro questionamento relacionou-se com a frequência com que o planejamento escolar ocorre, bem como a atualização do projeto político-pedagógico. Acerca desse quesito obteve-se as seguintes respostas:

- a) *“O planejamento escolar acontece no início do ano e durante o ano escolar acontece uma vez por mês num total de oito reuniões por ano, mais a semana pedagógica. O projeto político-pedagógico vai ser atualizado este ano, mas infelizmente a última atualização foi feita em 2006”.* **GPI**
- b) *“O planejamento é realizado no início do ano, mas replanejado sempre que necessário, assim como projeto político-pedagógico”.* **CI**
- c) *“O planejamento escolar é feito semestralmente sempre que voltam as atividades e o projeto pedagógico de 4 em 4 anos, devido às mudanças de livros ou quando tiver necessidade de uma atualização extra.”* **PA**
- d) *“A atual proposta busca uma atualização a cada período concluído. Essa postura é fundamental para um bom ensino.”* **PB**
- e) *“Existe na escola o planejamento realizado mensalmente”.* **PC**
- f) *“O planejamento escolar é realizado anualmente e também bimestral, a sua atualização é crescente. Quanto ao projeto político-pedagógico é tratado no início do ano letivo”.* **PD**

Para nossa constatação os resultados obtidos nesta primeira pergunta foram contraditórios, pois em realização ao período de realização do planejamento foi afirmado que é feito: *no início do ano, uma vez por mês, sempre que necessário, semestralmente, em cada*

período concluído, anualmente, bimestralmente; ou seja, percebe-se que não há consenso entre os gestores e professores sobre o período em que acontecem estas reuniões de planejamento, o que nos faz perceber que o mesmo de fato não é realizado com regularidade e com datas pré-definidas no calendário escolar. Outra constatação crítica é que apesar de afirmarem que realizam esses encontros periódicos, o projeto político-pedagógico teve sua última atualização em 2006, conforme nos relatou o Gestor Pedagógico (GP1). Para Marques (2008), a atualização do projeto político pedagógico deverá ser constante, uma vez que a sociedade está em constante mudança e torna-se importante estabelecer um calendário de encontros para que as mudanças necessárias possam ocorrer.

Em seguida, interessou-nos saber sobre as principais dificuldades da instituição para a realização do planejamento escolar. Neste sentido, obtiveram-se as seguintes respostas:

- a) *“Participação completa da equipe de trabalho. A equipe é formada por um todo, quando parte deste todo está ausente. O trabalho é desconstruído quando as ações determinadas são implantadas. Dificuldade também porque o quadro de rotatividade de professores é grande e acaba quebrando nosso trabalho tendo que replanejar com os novos”*. **GP1**
- b) *“Unir todos os professores, equipe pedagógica, uma vez que a maioria trabalha em várias escolas. Também trazer a família”*. **C1**
- c) *“Indisponibilidade de alguns professores, desinteresse e divergência também de algumas ideias, na elaboração do projeto/planejamento e acaba não tendo um bom resultado”*. **PA**
- d) *“Reunir todos os funcionários da escola é um dos maiores obstáculos para realização do planejamento. Uma outra dificuldade é a falta de um calendário específico para a elaboração do projeto”*. **PB**
- e) *“Percebo que uma das dificuldades existentes, é a não participação do professor no planejamento, o mesmo muitas vezes torna-se ausente por coincidirem os dias com o seu outro local de trabalho, e às vezes acontece muito pela falta de interesse deste”*. **PC**
- f) *“Na minha opinião, tudo transcorre normal e perfeitamente. Ocorre o planejamento detalhadamente desde o início do ano letivo, seguido de um acompanhamento”*. **PD**

Entre as principais respostas obtidas, nota-se que as principais dificuldades são: a participação completa da equipe, alta rotatividade do corpo docente, trazer a família do aluno para participar desta atividade, o desinteresse em participar, falta de calendário para realização do planejamento e falta e presença mais ativa do professor no planejamento.

Compreende-se que são muitas as dificuldades que envolvem o planejamento, no entanto, muitas destas coincidem na má gestão do tempo, da falta de um calendário que contemple tais atividades bem como a não sensibilização para a importância do planejamento escolar.

Pereira, Gomes e Nogueira (2009) apontam que são muitas as dificuldades que permeiam o processo de gestão e planejamento escolar, entre eles os autores destacam a própria resistência dos docentes quanto a algumas inovações, as divergências de pensamentos, bem como as dificuldades inerentes aos encontros com toda a comunidade escolar e as burocracias entre o planejamento e aplicação de novos projetos.

A terceira pergunta realizada na entrevista tinha a ver com sugestões de modificação do planejamento escolar da instituição e, após serem escutados todos os envolvidos na pesquisa, obteve-se as seguintes falas:

- a) *“O planejamento precisa ter objetivos claros e bem definidos com começo, meio e fim. No planejamento, além das discussões de caráter burocrático e administrativo, devem existir estratégias que visem a busca de unidade de trabalho além do desenvolvimento de ações por área de conhecimento. Conversas com todos os professores para viabilizar algumas situações que já foram pré-determinadas com a participação dos próprios professores. A gente tenta unir o grupo e depois dividir o grupo por área de conhecimento para desenvolver ações pensadas anteriormente”*. **GPI**
- b) *“Obrigatoriedade da assiduidade, comprometimento efetivo, espontaneidade de sugestões, projetos efetivos e relevantes ao aprendizado dos alunos”*. **CI**
- c) *“Que as ideias sugeridas, as boas ideias, durante o planejamento fossem realmente acatadas”*. **PA**
- d) *“Estabelecer uma rotina escolar, onde o planejamento seja a base das ações. Realizar as reuniões com os funcionários, previamente agendados”*. **PB**
- e) *“Abordagem de alguns temas relacionados à educação (seria muito bom ter esses momentos, saindo um pouco das mesmices). Creio que da forma que está não modificaria, no caso só precisa acrescentar”*. **PC**
- f) *“Nenhuma, pois penso que já esteja correspondendo às exigências do docente. Penso que quando esse planejamento é trabalhado em sua composição atende às expectativas do docente”*. **PD**

A partir da análise das respostas obtidas, percebe-se que são amplas as sugestões dadas pelos gestores e professores, bem como são distintas e procuram solucionar as lacunas encontradas no processo de planejamento escolar. Entre as principais sugestões dadas, destacam-se: a necessidade de criar objetivos, estratégias e desenvolvimentos de ações na área

de conhecimento, como também a necessidade da escola acatar as ideias sugeridas pelos professores. De acordo com Cordeiro Rocha e Sousa (2009), as sugestões para modificação e melhoria do projeto político-pedagógico escolar devem partir de todos os atores envolvidos no processo de construção do planejamento, bem como todos devem dar suas ideias, ou acatar as melhores sugestões a fim de construir um planejamento mais alinhado com as ideias de todos.

Em seguida, buscou-se a resposta ao conhecimento dos elementos necessários para a realização do planejamento escolar participativo. Após as entrevistas, obteve-se os seguintes comentários:

- a) *“Não saberia detalhar item por item cada um deles, entretanto, acredito que nosso fazer pedagógico engloba este tipo de planejamento, pois as decisões e posturas que são evidenciadas pela instituição são resultados de conversas e discursões colegiadas”*. **GPI**
- b) *“Nesta escola é enfatizado o planejamento participativo, uma vez que contamos com a participação de todos no processo. Dentre muitos elementos: diagnosticar os problemas, apresentar possíveis soluções, participação de todos (professores, diretores, coordenadores, alunos e demais funcionários e familiares), cooperação de ações e estabelecer prioridades...”* **CI**
- c) *“Sim. Objetivos, conteúdos, procedimentos metodológicos e avaliação, que entram na discussão e na elaboração de um projeto/planejamento”*. **PA**
- d) *“Não sou um conhecedor exemplar. Tenho dificuldade em apontar os elementos de um planejamento escolar, contudo vou buscar superar essa dificuldade”*. **PB**
- e) *“A participação de todos em um planejamento, envolvendo o funcionário da limpeza, professores, coordenadores, direção chegando até a envolver a comunidade”*. **PC**
- f) *“Particularmente, eu não conheço os elementos de um planejamento escolar detalhadamente. Gostaria de reconhecê-los na sua amplitude”*. **PD**

Dos “seis” entrevistados, “três” sujeitos revelaram não possuírem conhecimento preciso sobre o planejamento escolar participativo. Dos “três” restantes que revelaram serem conhecedores, apenas “um” sujeito demonstra ter de fato conhecimento sobre as fases e execução do planejamento participativo, quando comenta que ele deve ser realizado com a participação de todos, devendo passar pelas fases do diagnóstico, problematização, apresentação e discussão de soluções para se chegar as conclusões finais de forma colegiada. Lück (2009c, p. 36) destaca o conjunto dos elementos do planejamento:

- O que diz respeito ao conteúdo da ação, o conceito principal a ser trabalhado.
- Por que se refere aos pressupostos da ação, os antecedentes da orientação para se estabelecer uma linha de ação.
- Para que diz respeito aos objetivos, as mudanças a serem alcançadas, os resultados a serem promovidos.
- Como se refere aos métodos, técnicas, procedimentos e passos das ações.
- Quando se refere à especificação do tempo necessário para a realização de uma ação e a sua cronologia.
- Onde consiste nas circunstâncias de espaço.
- Com quem nomeia as pessoas a serem envolvidas como agentes.
- Para quem aponta o beneficiário da ação.

Por conseguinte, interessou saber se de fato o planejamento escolar era mesmo participativo e, por isso, solicitou-se que elencassem alguns motivos. A seguir, são apresentadas as opiniões:

- a) “Inclusive nós temos uma filosofia cooperativista que nos ajuda muito, onde a cooperação de todos para a busca de objetivos comuns é algo marcante então todas as nossas decisões tem alguns princípios norteadores, mas não são colocadas de cima para baixo que as pessoas sigam aquilo pelo contrário coloca a discussão e chama a família que considero um diferencial onde a própria família ajuda escolher o livro didático”. **GPI***
- b) “A escola é baseada nos princípios do cooperativismo, sendo assim tudo é resolvido com a participação de todos e democraticamente. O planejamento participativo é uma característica do cooperativismo”. **CI***
- c) “Acredito que pelo fato de a nossa escola ter sido originalmente criada em regime cooperativista e também por acreditarmos que todos estamos engajados no processo de melhoria da educação, não só da escola, mas de todo o país. E adotamos sistema de ensino construtivista”. **PA***
- d) “Na escola onde trabalho, as ações educativas são previamente organizadas, em conjunto com os professores e os funcionários, o que eu questiono a frequência dessas reuniões”. **PB***
- e) “Todos os motivos estão ligados ao planejamento participativo, então fica complicado citar algum”. **PC***
- f) “Com certeza em função da tentativa de uma interação mais ampla, a fim de que haja um resultado bastante positivo. A participação favorece o bom desempenho da escola e satisfaz a todos”. **PD***

Ao analisar as respostas dadas pelos envolvidos na pesquisa, percebe-se que uma grande parcela aponta as questões dos princípios cooperativistas adotados pela escola. Outros motivos citados também apontam a questão da participação como um fator de grande

relevância para o sucesso do planejamento participativo, bem como foram citados a filosofia construtivista e o trabalho em conjunto. Para Modolo (2007, p. 5):

“A construção do processo de gestão escolar democrática participativa implica repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmica escolar, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, bem como, a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva.”

Posteriormente, interessou saber até que nível ocorre a participação ou envolvimento dos pesquisados no planejamento escolar da instituição. A seguir, têm-se as repostas obtidas:

- a) *“Estar a frente e engajado em todas as ações de tudo. Quando a gente fala de planejamento fala também de pedagógico, financeiro, administrativo passa por mim”.*

GPI

- b) *“Relevante, uma vez que participo ativamente de todas as etapas do processo, direta ou indiretamente. Eu gosto da educação”.* **CI**

- c) *“Bom. Sempre participo e dou sugestões, mas como já dissera, nem sempre são acatadas”.* **PA**

- d) *“Regular, participo de todas as reuniões, contudo eu colaboro com poucas ideias”.*

PB

- e) *“Bom, pois na medida do possível, é impossível não deixar de se envolver”.* **PC**

- f) *“Positivo. As informações contidas no documento são cuidadosamente cumpridas. São solicitadas as opiniões de nós professores quando à estrutura, andamento e resultado”.* **PD**

Dos “seis” participantes que responderam a esse questionamento, “dois” relataram que participam de forma ativa em todas as etapas do processo. Outros “dois” revelaram ter uma participação mais regular *na medida do possível* com pouco envolvimento. Os “dois” indivíduos restantes deram respostas pouco claras. Marques (1987, p. 69), revela que “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

Em seguida foi questionada a facilidade em realizar atividades por parte dos professores, bem como outros aspectos que não foram localizados no planejamento escolar pré-estabelecido. Adiante, são demonstradas as opiniões obtidas:

- a) *“Não atuo como professor”*. **GPI**
- b) *“É muito difícil contemplar algo no mundo pedagógico que não esteja planejado, mas o bom professor (educador) tem que ter planos (A, B, C, ...). Mesmo o conhecimento teórico tem que está planejado, todavia, as bases da boa convivência como respeito, educação, higiene, um bom dia, boa tarde, boa noite, licença, etc.”*. **CI**
- c) *“Na minha disciplina, redação no 3º ano, por exemplo, a orientação individual na elaboração de textos e a correção individual de redação em sala de aula. Adotei uma estratégia de corrigir as redações individualmente em sala de aula, provas de redação que eram para ser corrigidas em casa e em outro horário, corrijo em sala de aula. Não tocante ao planejamento/projeto surtiu efeito positivo”*. **PA**
- d) *“Atingir os objetivos do projeto anual. Cumprir a maioria das ações avaliativas”*. **PB**
- e) *“Creio que a minha metodologia em si, percebo uma diferença na forma de transmitir o conteúdo”*. **PC**
- f) *“Nada a declarar porque a minha disciplina não sinaliza essa situação”*. **PD**.

Ao analisar as respostas, percebe-se que alguns não compreenderam bem a pergunta e deram respostas que não coincidem com os objetivos do quesito. No entanto, “um” dos sujeitos revelou ser complicado realizar atividades fora do planejamento, bem como “outro” exemplificou com uma experiência de correção de redações dentro da sala de aula e que surtiu efeito positivo, sendo esta não contemplar o planejamento da disciplina, pois correções eram para serem realizadas fora da sala de aula.

Também foi interessante conhecer a opinião dos envolvidos na pesquisa acerca da atualidade e objetividade do projeto político-pedagógico. A seguir, as falas obtidas no item:

- a) *“Ele foi atualizado em 2006. Ele precisa ser reformulado e reorientado, porque as coisas mudam hoje com a velocidade muito grande e o nosso projeto político pedagógico se encontra desatualizado”*. **GPI**
- b) *“Nosso projeto político-pedagógico visa, primeiramente, a formação do cidadão e depois da preparação cognitiva. Nesse ano de 2013, o projeto político-pedagógico entre outras coisas, prioriza a leitura, a escrita e a interpretação de textos, nesse sentido estabelecemos o projeto carroça de leitura; paradidáticos para todos os níveis, normatização de atividades para o fundamental II e ensino médio;*

estabelecimento de uma questão dissertativa nas avaliações, além das discursivas e objetivas”. CI

- c) *“É feito de forma participativa onde os professores participam ativamente da elaboração do projeto com base nas novas diretrizes de educação. Somos direcionados pela necessidade da sociedade”. PA*
- d) *“Acredito que seja um projeto conectado com as necessidades (atuais) dos nossos alunos, já que prioriza uma formação social dos envolvidos na ação”. PB*
- e) *“Descreveria como excelente, pois muitas coisas que planejamos, acabamos concretizando passo a passo daquilo que é traçado”. PC*
- f) *“O projeto é direcionado aos interesses sócio-culturais do corpo discente. Ao mesmo tempo atende às expectativas educacionais aplicadas pelo corpo docente”. PD*

Com as falas obtidas constata-se que a grande maioria acredita que o projeto político-pedagógico possui objetividade, atualidade e atende as necessidades da comunidade. No entanto, “um” deles (GP1) aponta que o projeto precisa ser reformulado, pois o mesmo não é realizado desde 2006. Dourado (2003) alerta a importância em manter o projeto político-pedagógico atualizado, uma vez que, aquilo que é planejado, nem sempre sai como o esperado, necessitando desta forma ajustes pontuais para manter as metas e objetivos sempre atuais.

Autonomia para modificar o projeto pedagógico de uma escola dita participativa precisa está claro e ser acessível a todos os seus sujeitos. Segundo Shiroma e Campos (2006), aqueles que participam da escola (alunos, pais, professores e diretores) precisam sentir-se seguros em propor boas ideias e acreditarem que estas poderão vir um dia a serem concretizadas, quando as normas partem apenas da direção os envolvidos não se sentem parte da escola. Por esta razão, questiona-se se os gestores e professores sentiam ter poder suficiente para mudar o projeto pedagógico. A partir das falas obtidas percebe-se que nem todos se sentem munidos desse poder, pois revelaram:

- a) *“Com certeza. Não tem como não ser diferente. Sim. Se pretende-se um trabalho com ações coletivas precisas, todos, precisam ter conhecimento do que diz o projeto político pedagógico e se for o caso propor mudanças”. GP1*
- b) *“Não somente para mim, mas para todos que fazem parte do processo. Vale lembrar que o processo é participativo democrático”. CI*

- c) *“Sim. Pois existem situações em que só o professor, que está diante da situação, pode resolver ao tomar determinadas situações”.* **PA**
- d) *“É fundamental a flexibilidade, permite os ajustamentos metodológicos que surgem na condução das aulas”.* **PB**
- e) *“Não poder para modificar, mas creio que saber ouvir a opinião, propósito de cada um”.* **PC**
- f) *“Depende, pois normalmente na sua construção há a participação docente”.* **PD**

A forma como a gestão atua numa escola pode representar o sucesso ou insucesso dos trabalhos dos professores, por isso foi cabível investigar sobre o auxílio da mesma, no que tange ajudar as atividades professores do dia-a-dia. Corroborando com Spósito (2005), as ideias propostas no planejamento pedagógico, bem como os projetos propostos, visam ajudar os professores na realização de suas atividades didáticas, ou seja, o planejamento servirá como um guia na condução de seus trabalhos. A seguir são demonstradas as falas obtidas:

- a) *Por todo o esforço e empenho, a participação ainda é tímida porque o que observo é essa filosofia do cooperativismo que parte da situação da pessoa se engajar, ser uma agente de cooperação para o crescimento da instituição, do aluno, da família tanto do aspecto cognitivo como educacional. A gente sente uma dificuldade, ainda por parte do professor, do entendimento que ele precisa ter pra de fato acreditar que esse projeto é um projeto seu. Vejo limitações e barreiras e que tenta quebrar com diálogo e conversa, onde com alguns professores tens sucesso e outros não, mas continuamos tentando. Mas, a participação agente não pode dizer que é 100% não.* **GPI**
- b) *Não porque sou coordenador, mas tenho acompanhado os professores na preparação das suas atividades e também dos resultados. Uma boa relação com os professores.* **C1**
- c) *Uma visão positiva em relação ao meu trabalho.* **PA**
- d) *Nossa escola tenta colocar em prática uma gestão conciliadora com os professores, nesse sentido busco apresentar projetos específicos da minha disciplina.* **PB**
- e) *Na verdade, estão andando juntas, realizando de forma bem objetiva o que se é planejado.* **PC**
- f) *Excelente. A escola compartilha todos os momentos com o corpo docente. Sempre que há possibilidade, eu participo desses momentos.* **PD**

Ao analisar as respostas, percebe-se que a maioria se sente confortável com o auxílio da gestão escolar para suas atividades rotineiras, demonstrando um caminhar junto entre professores e gestão, conciliação, acompanhamento de atividade e também boa relação com professores. No entanto, “um” sujeito (**GPI**) revela dificuldades quando afirma na descrença por parte dos professores, em acreditarem que projeto escolar é seu e das limitações de diálogos e conversas com alguns.

Por fim, foi do nosso interesse em saber como os conteúdos programáticos ministrados em sala-de-aula estão em relação à atualidade. Para Veiga (2000) os conteúdos curriculares devem ser alvo de ampla discussão durante o planejamento escolar, uma vez que estes precisam estar em dia com a realidade do cenário mundial, ou seja, a medida que as informações mudam o currículo também deve sofrer modificação com vistas a sua adequação. A seguir são demonstradas as falas:

- a) Eu considero razoável, principalmente do ensino médio que além do material didático com a situação dos conteúdos programáticos recebem todos os períodos revistas especializadas, falando sobre a atualidade e esse processo novo chamado ENEM. Então, o conteúdo programático e a percepção do conteúdo dentro das salas de aula nessa nova realidade e eu acho que é algo que está nos satisfazendo não diria plenamente porque isso é quase impossível, mas temos trabalhado essa vertente. **GPI***
- b) Normal! Os professores sabem da importância de estarem atualizados. Se não estiverem atualizados, ou os alunos reclamam ou eles ficam fora do mercado de trabalho, ou os dois. **C1***
- c) Na minha disciplina, por exemplo, eu não estou satisfeita com a disposição dos conteúdos. Por que trabalha muito teórico no início com gêneros textuais e 3º ano não dá mais para trabalhar mais isso e sim prática de sala-de-aula. **PA***
- d) Nossos conteúdos necessitam de uma avaliação em relação o mercado escolar, os vestibulares devem ser a prioridade do projeto. Acredito na conciliação do social com a formação profissional. **PB***
- e) Excelente, o conteúdo da escola tem dado ao alunado uma visão de mundo. E cabe ao mesmo saber aproveitar o que lhe é transmitido. **PC***
- f) Bom. É claro que todo conteúdo deve ser especificado de acordo com as necessidades do corpo discente. Deve atender às especulações de vários processos seletivos visando o ENEM. **PD***

Dos “seis” entrevistados, apenas “um” sujeito (PA) está insatisfeito com seu conteúdo, por acreditar que se trata de algo muito teórico, onde deveria se trabalhar as questões mais práticas. O restante revela que os conteúdos programáticos estão entre razoável e excelente, de acordo com as necessidades sociais, mercado de trabalho e dos processos de avaliação escolar, que no caso referem-se ao Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento foi tema central desta investigação e está presente em tudo, no entanto segundo Guerra e Asseker (2012, s/p) "o ato de planejar está presente em todas as ações humanas e faz parte da história do homem (...). Essa prática é realizada, na maioria das vezes, mentalmente, sendo a forma mais simples de planejar." No entanto, em se tratando de organizações mais complexas é necessário que este planejamento seja realizado de forma esquematizada no papel, utilizando para isto instrumentos e modelos adequados, bem como com auxílio de profissionais e envolvidos no processo para que as decisões tomadas sejam estabelecidas e seguidas por todos.

Após realizados todos os estudos com os atores que envolve a gestão da escola estudada, torna-se fundamental refletir sobre todos os dados quantitativos e qualitativos obtidos, a fim de sugerir melhorias ao quadro encontrado.

Retomando a questão principal proposta na introdução deste trabalho, se realmente **existe planejamento escolar participativo na Cooperativa Educacional do Maranhão/ Colégio São Marcos?**

Conforme observações realizadas no estudo empírico com todos os atores da escola, o colégio possui uma filosofia corporativista desde a sua fundação, no entanto, a sua gestão demonstra não está levando esta proposta a risca, pois quando se questionou acerca da realização do planejamento participativo identificou-se alguns indícios de que este continua sendo realizado nos moldes tradicionais, ou seja, de forma centralizada, onde os gestores (diretores, coordenadores e professores) são os atores que mais propõe e realizam a gestão, ficando os pais/responsáveis e alunos em segundo plano. No entanto, destaca-se ainda que a escola é aberta e favorável à participação de todos, porém muitos deles optam por não dar sugestões ou mesmo participar deste processo democrático de gestão.

Além disso, identificou-se que é necessária uma atualização do projeto político pedagógico, uma vez que este se encontra defasado a sete anos, e também a escola demonstra não ter um planejamento de encontros formais em seu calendário anual, uma vez que os gestores e professores revelaram uma certa confusão sobre o aspecto temporal da realização dos encontros de planejamento escolar.

Outro aspecto relevante é que a gestão da escola parece estar muito centralizada em pequeno número de pessoas, pois durante as entrevistas poucos são os que demonstram real

conhecimento sobre todos os processos de gestão participativa e acompanhamento das metas e objetivos escolares.

Partindo para os objetivos da pesquisa, quando se pretendeu **identificar que característica apresenta o planejamento escolar e como este contribui para a prática docente**, observou-se que a escola possui um planejamento pedagógico, que apesar de se intitular participativo, nota-se pouca intervenção de alguns atores do processo de construção, bem como sua própria atualização. Para a prática docente, nota-se pouca contribuição, uma vez que são realizados projetos paralelos tais como “Projeto Cooperativa de Leitura” com o objetivo de desenvolver o hábito de leitura dos alunos do maternal, educação infantil e médio, que não estão contemplados no projeto político pedagógico, bem como a sua realização é feita por apenas uma pequena parcela dos atores do planejamento participativo.

No segundo objetivo da pesquisa pretendia-se **observar se há presença ativa de todos os que fazem parte da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, na execução e na avaliação das atividades desenvolvidas na escola**. Neste item concluiu-se que é evidente a não participação de todos os atores, pois tanto nos questionários do estudo quantitativo, como nas entrevistas qualitativas, pode-se aferir que estes possuem uma participação reduzida, pois alguns (professores, pais e responsáveis) não frequentam aos encontros realizados, e ainda alguns poucos contribuem para o planejamento, ficando a responsabilidade maior nas mãos de poucos indivíduos como já foi relatado anteriormente.

Outro objetivo foi **conhecer o que pensam gestores, professores, alunos e pais e responsáveis a respeito do planejamento realizado na Cooperativa Educacional do Maranhão**. Neste sentido, compreendeu-se que os gestores, professores, alunos e pais sentem que o planejamento é de grande relevância para o desenvolvimento do processo educacional, no entanto, possuem pouca formação sobre como se dá o processo em si, demonstrando pouca informação em relação a construção e condução deste processo, sendo estas conclusões evidenciadas nas falas e respostas obtidas no estudo.

Após a realização de todas as fases da pesquisa o último objetivo foi **conhecer o processo de Planejamento realizado na Cooperativa Educacional do Maranhão**. Ao longo do estudo, percebeu-se que o processo realizado no planejamento, não acontece de forma sistematizada e organizada com calendário de datas específicas, bem como não existe uma organização dos trabalhos nestes planejamentos. O que se observa é que durante a realização dos encontros falta um direcionamento no sentido de obter as ideias de todos e que estas possam ser apreciadas e, principalmente, levadas em consideração, uma vez que alguns

professores relatam que suas opiniões nem sempre são acatadas pela gestão e este comportamento poderá inibir futuras contribuições destes atores. Outro ponto observado é que não existe uma sistemática nas discussões, como, por exemplo, a realização de uma dinâmica pedagógica para obter ideias e sugestões, a realização de um *brainstorming* a fim de captar novas propostas educativas para o planejamento.

Como todo estudo acadêmico, este também gerou algumas limitações, que servirão de aprendizado para futuros trabalhos. Entre as principais limitações destacam-se a pouca disponibilidade dos professores para participar do estudo, uma vez que trabalham em muitas escolas, obrigando, assim, o pesquisador deste trabalho a ter que retornar várias vezes a escola para coletar os dados; outra dificuldade também se deu no contato com pais e responsáveis, pois muitos dos questionários enviados não retornaram ao pesquisador para serem computados, embora tenham sido realizados contatos constantes para obter o máximo de questionários possíveis.

Assim sugere-se para a melhoria da gestão escolar com vistas a atender as exigências ou características de uma gestão participativa, neste sentido, destacam-se as principais sugestões:

- A conscientização da importância da gestão participativa por todos os atores participantes da escola;
- A capacitação e ampla discussão/divulgação sobre o que de fato se constitui uma gestão participativa;
- A criação de um calendário de encontros para a discussão dos pontos a serem melhorados/ modificados;
- Criação de uma caixa de sugestão ou a inclusão de um setor de ouvidoria permanente para que os alunos e os pais possam depositar ali suas sugestões a fim de que estas possam ser lidas e discutidas nas reuniões periódicas;
- Divulgar através de folder, no site institucional as ações realizadas decorrentes das propostas dos atores da gestão escolar;
- Criar lideranças de alunos, pais e professores para que estes possam ter acento nas discussões e representar suas categorias nas reuniões.

Como contribuição para pesquisas futuras, propõe-se algumas ideias para continuidade ou alargamento deste estudo, tanto no âmbito da escola estudada, como em situações similares. Para a própria escola seria interessante investigar todos os níveis escolares, bem como todos os professores para aferir se os resultados da pesquisa se modificariam, no sentido

de ter um planejamento realmente participativo. Para um estudo similar em outra escola, poderiam ser realizadas várias propostas, como por exemplo: a) capacitação em gestão participativa e construção/reconstrução de um projeto político pedagógico participativo com avaliação das etapas do processo; b) análise comparativa entre projetos políticos pedagógicos em diferentes escolas para aferir o nível de colaboração entre os atores para o processo educativo.

Espera-se que a realização deste estudo possa contribuir para futuras investigações acadêmicas no âmbito desta temática trabalhada. Destaca-se que para a construção desta dissertação foi de fundamental importância o livre acesso cedido pela gestão da Cooperativa Educacional do Maranhão, demonstrando o comprometimento educacional, bem como a relevância da pesquisa para a melhoria contínua da sua ação educativa, visando a melhor integração dos seus atores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, M. H. M. de; AGUIAR, M. da C. C. de. **Projeto Político-Pedagógico e Gestão Autônoma da Escola**. 2010. Disponível em:
<<http://www.cabo.pe.gov.br/saude/Artigo-TCC1-Helena.pdf>> Acesso em: 20 maio, 2013.
- ALMEIDA, L. R. de e PLACCO, V. M. de S. (Org.). **Coordenador Pedagógico e questão da contemporaneidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 2011.
- BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de Dezembro de 1996. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 02 jul. 2013.
- BURBULES, N.; TORRES, C. A. **Globalização e Educação: perspectivas críticas**. Trad. Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CARAVANTES, G. R; PANNO, C.; KLOECKNER, M.. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- COSTA, T. O. D. da. **Avaliação Institucional: uma ferramenta para o sucesso da institucional**. In: COLOMBO, Sônia Simões et al. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CORDEIRO, E. M.; ROCHA, J. B. C.; SOUSA, C. R. **A construção do projeto político-pedagógico da escola. Gestão escolar: enfrentando desafios em escolas públicas**. Curitiba: CRV, 2009, v. 4, p. 59-70.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2012.
- CERVI, R. de M. **Planejamento e avaliação educacional**. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2008.
- DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- DOURADO, L. **Gestão escolar democrática – a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.
- ENQUITA, M. F. **Educação e Transformação Social**. Trad. João M. Paraskeva e Isabelle Vasconcelos. Mangualde/Portugal: Edições Pedagogo, 2007.
- ESTEVES, M. Análise de Conteúdo. In: LIMA, J. A. (Org.) **Fazer investigação**. Porto: Porto Editora, 2007, p.105-125.
- FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FALKEMBACK, E. M. F. Planejamento Participativo: uma maneira de pensá-lo e encaminhá-lo com base na escola. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. G. **Como Elaborar Projetos, Monografias, dissertação e Teses: da redação científica à apresentação do texto final**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Tradução de Moacir Gadotti e Lilian Lopes Martin. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979. (Coleção Educação e Comunicação, vol. 1).

FURTER, P. **Educação e vida**. Petrópolis: Vozes, 1966.

FLICK, U. **Introducción a la Investigación Cualitativa**. Madrid Ediciones Morata. 2007.

FREIXO, M. **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas**. Instituto Piaget. 2009

FUSARI. **O Planejamento do Trabalho Pedagógico: Algumas Indagações e Tentativas de Respostas**, 1989. Disponível em: < <http://www.crmariocovas.sp.gov.br>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

GADOTTI, M. Informação, conhecimento e sociedade em rede: que potencialidades? **Revista Educação, Sociedade & Cultura**, n. 23, 2005, p. 43-57.

GANZELI, P. O processo de planejamento participativo da unidade escolar. **Revista Eletrônica Política e Gestão Educacional**, n. 1, Rio Claro: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2001. Disponível em: <http://www.portal.fclar.unesp.br/publicações/revistas/polit_gest/edi1_artigopedroganzeli.pdf>. Acesso em: 28 maio 2013

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis: Vozes, 2004.

GANDIN, D. GANDIN, L. A. **Temas para um projeto político e pedagógico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GALLO, S. A organização do currículo. Currículo: entre disciplinares, interdisciplinares... e outras ideias! In: Secretaria de Educação à Distância. **Salto para o futuro: currículo, conhecimento e cultura**, ano 19, n. 1, abr. 2009. Brasília, DF: UCP, 2009.

GHIGLIONE, R. & MATALON, B. **O Inquérito: Teoria e Prática**, 3. ed. Oeiras: Celta Editora. 1997.

GUERRA, E. R.; ASSEKER, A. **Concepções de Planejamento por Professores da Educação Infantil de uma Creche do Recife**. 2012. Disponível em: <http://www.ufpe.br/ce/images/Graduacao_pedagogia/pdf/2012..pdf> Acesso em: 24 ago. 2013.

- GIL, A. C.. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HILL, M. & HILL, A. **Investigação por Questionário**. Edições Sílabo: Lisboa. 2002
- HERNÁNDEZ, F.; VENTURA, Montserrat. **A organização do currículo por projetos de trabalho**. Trad. Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2009.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LOPES, A. C.; MACEDO, E. (Orgs.). **Currículo: debates contemporâneos**. São Paulo: Cortez, 2005.
- LONGHI, S. R. P.; BENTO, K. L. Projeto Político-Pedagógico: uma construção coletiva. **Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG**, v. 3 n. 9, jul./dez./2006, p.173- 178
Disponível em:
<<http://www.nre.seed.pr.gov.br/londrina/arquivos/File/>> Acesso em: 21 mar. 2013.
- LÜCK, H. **A Gestão Participativa na Escola**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009a. (Série Cadernos de Gestão).
- _____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009c.
- _____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão).
- _____. **Liderança em Gestão Escolar**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009b. (Série Cadernos de Gestão).
- _____. **Planejamento em Orientação Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- MARQUES, J. C. **Administração Participativa**. Porto Alegre: Sagra, 1987.
- MARQUES, L. R. O projeto político-pedagógico e a construção da autonomia na escola. **Revista de Administração Educacional**, v. 2, p. 103-116, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, M. A. P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARIANI, V. A.; SILVA NETO, M. A. da. **Currículo por Competência: uma articulação entre dois olhares**. São Luís: Editora Integrado, 2007.

MELO, M. V. T. de. **Conselho tutelar: manual de orientações**. Rodônia: Ministério Público do Estado de Roraima, 2006.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2008.

MIZNE, O. A educação como negócio. In: COLOMBO, S. S. (Cols). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MODELO, C. P. **A Gestão Escolar Democrática Participativa e a Ação Docente**. Monografia de Graduação em Pedagogia. Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" UNESP. Faculdade de Ciências Campus de Bauru: Bauru, 2007.

MOREIRA, A. F. B. Currículo: conhecimento e cultura sobre a qualidade na educação básica. In: Secretaria de Educação à Distância. **Salto para o futuro: currículo, conhecimento e cultura**, ano 19, n. 1, abr. 2009. Brasília, DF: UCP, 2009.

MORETTO, V. P. **Planejamento: planejando a educação para o desenvolvimento de competências**. Petrópolis: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, E. **Planejamento Escolar Participativo e Estratégico**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/pedagogia/planejamento-escolar-participativo-e-estrategico/>>. Acesso: 31 maio 2013

OLIVEIRA, E. **Teoria do Currículo**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/teorias-do-curriculo/>>. Acesso: 20 jun. 2013.

OLIVEIRA, A. A. N. **Metodologia da Pesquisa Científica Guia Prático para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Florianópolis: Visual Books, 2008.

OYAFUSO, A.; MAIA, E. **Plano escolar: caminho para autonomia**. 4. ed. São Paulo: Biruta, 2004.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico: como construir o Projeto Político- Pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez, 2001.

PADILHA, P. R. **Uma escola mais bela, alegre e prazerosa**. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/freire/padilha.pdf>>. Acesso: 05 jun. 2013.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PEREIRA, R. M. C.; GOMES, A. B. do N.; NOGUEIRA, S. A. da S. **Novos rumos através do projeto político-pedagógico da escola**. In: COLARES, M. L. I. S.; PACÍFICO, J. M.; ESTRELA, G. Q. (Org.). *Gestão Escolar: enfrentando desafios cotidianos em escolas públicas*. Curitiba-PR: CRV Editora, 2009, v. 1, p. 71-82.

PONTE, P. **O Estudo de Caso na Investigação em Educação Matemática**. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Centro de Investigação em Educação e Departamento de Educação. p. 1-16. 1994.

ROSA, R. M. **O papel do diretor na escola cidadã**. Dissertação de Mestrado em Educação. Uberaba. Universidade de Uberaba, 2004.

SACRISTÁN, J. G. **O currículo: uma reflexão sobre a prática**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SALERNO, S. C. El K. **Administração escolar e educacional: planejamento, políticas e gestão**. Campinas: Alínea, 2007.

SANTIAGO, A. R. F. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: desafio à organização dos**
Escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1994.

SANTOS, L. A construção do currículo: seleção do conhecimento escolar. Secretaria de Educação à Distância. **Salto para o futuro: currículo, conhecimento e cultura**, ano 19, n. 1, abr. 2009. Brasília, DF: UCP, 2009.

SÊNECA, L. A. **Aprendendo a viver**. Tradução de Lúcia Sá Rebello e Ellen Itanajara Neves Vranas. São Paulo: L&PM, 2008.

SHIROMA, E. O; CAMPOS, R. F. La resignificación de la democracia escolar mediante el discurso gerencial: liderazgo, gestión democrática y gestión participativa. In: FELDFEBER, M.; OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Políticas educativas y trabajo docente: nuevas regulaciones, nuevos sujetos?** Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, 2006, p. 221-237.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPÓSITO, M. P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, J. B. (Org.) **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DPA Editora, 2005.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento: projeto de ensino e aprendizagem e projeto político-pedagógico: elementos metodológicos para elaboração e realização**. 19. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, I. P. Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.

VEIGA, I. P. A. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 4. ed. Campinas: Papirus, 1998. Disponível em: < <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/gppp03.htm>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

VEIGA, I. P. A. **projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. Cláudio Damacena. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WEST, N. Uma estrutura para o desenvolvimento curricular, a implementação de políticas e o monitoramento da qualidade. In: PREEDY, Margaret; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalina. Tradução: Gisele Klein. **Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 7, p. 86-94.

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO/PROFESSORES

Eu, Vandir Ribeiro da Costa Júnior, estou realizando uma pesquisa de Mestrado em Ciências da Educação junto, a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com objetivo de verificar a existência de um possível planejamento escolar participativo nesta instituição. Solicito o preenchimento dos campos a seguir e comprometo-me em guardar as informações em sigilo.

E-mail para dúvidas: vandir.jr@uol.com.br

1) Gênero:

() Masculino () Feminino

2) Faixa etária

() 17 a 21 anos

() 22 a 26 anos

() 27 a 31 anos

() 32 a 36 anos

() Acima de 37 anos

3) Formação acadêmica

() Graduação

() Pós-graduação

() Mestrado

() Doutorado

4) Tempo de trabalho na escola

() Até dois anos

() Entre dois a cinco anos

() Entre cinco a sete anos

() Acima de sete anos

5) Você possui conhecimento a respeito do que é planejamento escolar?

() Sim () Não

6) Qual o tipo de planejamento escolar que você acredita que existe nessa instituição?

() Tradicional () Participativo

7) Sabe com se estrutura a construção de um planejamento participativo?

() Sim () Não

8) Você tem conhecimento do projeto pedagógico da escola?

() Sim () Não

9) Caso tenha respondido de forma afirmativa ao item anterior, você concorda com o projeto pedagógico?

() Sim () Não

10) Participou das atividades para a formação do projeto pedagógico da escola?

() Sim () Não

11) Você possui algum poder para modificar o projeto pedagógico?

() Sim () Não

12) Houve a consulta da instituição para a construção do conteúdo programático que você realizou?

() Sim () Não

13) O conteúdo programático é adequado as exigências atuais?

() Sim () Não

14) A gestão escolar contribui para a realização das atividades professores?

() Sim () Não

15) Tem bom acesso à gestão da escola em relação as suas necessidades como docente do dia a dia?

() Sim () Não

Comentários sobre a temática da pesquisa

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO/PAIS (RESPONSÁVEIS)

Eu, Vandir Ribeiro da Costa Júnior, estou realizando uma pesquisa de Mestrado em Ciências da Educação, junto a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com objetivo de verificar a existência de um possível planejamento escolar participativo nesta instituição. Solicito o preenchimento dos campos a seguir e comprometo-me em guardar as informações em sigilo.

E-mail para dúvidas: vandir.jr@uol.com.br

1) Grau de parentesco: _____

2) Gênero:

() Masculino () Feminino

3) Faixa etária

() 17 a 21 anos

() 22 a 26 anos

() 27 a 31 anos

() 32 a 36 anos

() Acima de 37 anos

4) Formação acadêmica

() Superior

() Pós-graduado

() Mestre

() Doutor

5) Você possui conhecimento a respeito do que é planejamento escolar?

() Sim () Não

6) Qual o tipo de planejamento escolar que você acredita que existe nessa instituição?

() Tradicional () Participativo

7) Sabe como se estrutura a construção de um planejamento participativo?

() Sim () Não

8) Você tem conhecimento do projeto pedagógico da escola?

() Sim () Não

9) Caso tenha respondido de forma afirmativa ao item anterior, você concorda com o projeto pedagógico?

() Sim () Não

10) Participou das atividades para a sua formação?

() Sim () Não

11) Você possui algum poder para modificar o projeto pedagógico?

() Sim () Não

12) Houve a consulta da instituição para a construção do conteúdo programático?

() Sim () Não

13) O conteúdo programático é adequado as exigências atuais?

() Sim () Não

14) A gestão escolar contribui para a realização das atividades dos alunos?

() Sim () Não

15) Tem bom acesso à gestão da escola quando necessita?

() Sim () Não

APÊNDICE IV- ENTREVISTA

Entrevistado (a) : _____

Cargo: _____

1. De quanto em quanto tempo é realizado o planejamento escolar e a atualização do projeto político pedagógico da instituição?
2. Na sua opinião, quais as principais dificuldades que a instituição possui para a realização do planejamento escolar? Justifique.
3. Cite algumas modificações que você sugeria para o planejamento escolar da instituição.
4. Você conhece os principais elementos de um planejamento escolar participativo? Poderia citar?
5. Quais os motivos que você acredita que a instituição utiliza para o planejamento escolar participativo? Justifique.
6. Como você avaliaria seu nível de participação no planejamento escolar da instituição? Justifique
7. Das suas atividades como professor, quais você percebeu facilidade de realização sem estar contemplada no planejamento escolar.
8. Como você descreveria o projeto pedagógico da instituição em termos de objetividade e atualidade?
9. Você acha necessário/importante a instituição lhe fornecer poder para a modificação do projeto pedagógico? Justifique.
10. O que você tem observado sobre a gestão da escola em relação às atividades professores no que se refere a sua participação?
11. Como você avaliaria o conteúdo programático da escola em relação à atualidade? Justifique.

APÊNDICE V- AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA E DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

Exmo. Sr. Eduardo Augusto
Gestor Pedagógico
Colégio São Marcos

Eu, Vandir Ribeiro da Costa Júnior aluno do Mestrado de Ciência da Educação da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, solicito autorização para aplicar três inquéritos (questionários) para os professores, discentes e pais/responsáveis do terceiro ano do ensino médio. Também solicito autorização para aplicação de entrevistas para alguns representantes do corpo gestor da instituição, professores e discentes do mesmo ano. As informações encontradas no trabalho serão demonstradas de maneira responsável, utilizando-se de princípios norteados pelo bom senso, respeito e com cunho unicamente acadêmico.

São Luís (MA), 02 de Janeiro de 2013

Eduardo Augusto
Gestor Pedagógico

APÊNDICE VI - SOLICITAÇÃO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

Exmo. Sr.

Professor Doutor _____

Chamo-me Vandir Ribeiro da Costa Júnior e sou aluno do Mestrado em Ciência da Educação da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Após a qualificação do projeto de pesquisa para desenvolvimento da dissertação de mestrado com tema “PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA EDUCACIONAL DO MARANHÃO/COLÉGIO SÃO MARCOS NA CIDADE DE SÃO LUÍS-MA” e sob orientação do Prof. Dr. João Batista Bottentuit Júnior, venho, no âmbito deste trabalho, aplicar três questionários de investigação aos professores e discentes do ensino médio do Colégio São Marcos e pais ou responsáveis. Assim, solicito cordialmente a análise dos três questionários para possíveis modificações, conforme orientações vossa e futura aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Desde já agradeço a atenção por vossa ajuda.
Meus cumprimentos,
Vandir Ribeiro da Costa Júnior